الرضا الوظيفى

إسماعيل على محمود



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

الرضا الوظيفى

إسماعيل على محمود

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7شارع علام حسين – ميدان الظاهر -القاهرة

ت -0227876470 /0227867198

فاكس / 0227876471

محمول / 01112155522 – 01091848808

الطبعة الاولى 2018

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

محمود ، اسماعيل على.

الرضا الوظيفى /تأليف إسماعيل على محمود. – ط 1 . – القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2017

310 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 9 -454 -431 -977 -978

1 – الرضا الوظيفى

2 -علم النفس الادارى

أ -العنوان

658,314

رقم الإيداع : 2017/29250

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1/96} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2/96} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5/96})

صدق الـلـه العظيم

مقدمة

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني.

ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا .وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح.

والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

الفصل الأول

دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري

كان ولا يزال وسيظل موضوع الموارد البشرية من اكثر الموضوعات اهمية في القرن الحادي والعشرين, بل يمكن القول بان هذا الموضوع يعد اليوم من اكثر الموضوعات تحديا بالنسبة للمجتمعات المتقدمة والنامية, وبالاخص موضوع رأس المال الفكري(Intellectual Capital) فبالرغم من اهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام ولكن يجب ان يوجه الاهتمام الى فئة خاصة من الموارد البشرية تعتمد عليها ازدهار المنظمات والمجتمعات ألا وهو (راس المال الفكري),لان هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الابداعية مما يجعل تنميتها والمحافظة عليها امرا مطلوبا, كما انها تعتبر من اكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لانها قوى علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية في اعمال المنظمات, ولهذا نلاحظ ان المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها الا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين واصحاب العقول المنتجة.

وتأسيسيا لذلك فان العاملين والمبدعين يكونون اكثر كفاءة ودافعية لانجاز اعمالهم عندما يشعرون بالرضا عن عملهم, فهو احساس داخلي يتمثل بالشعور بالارتياح والسعادة نتيجة لاشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته, ومن اجل خلق الرضا عند العاملين يجب على المنظمات ان تلبي احتياجاتهم الوظيفية والشخصية وتوفر الخدمات العامة لهم لغرض تعزيز اواصر الالفة والانتماء عند العاملين نحو منظمتهم .

وانطلاقا من اهمية الرضا الوظيفي وراس المال الفكري وتواصلا مع الجهود الكتابية السابقة جاء هذا الكتاب ليسلط الضوء عليهما وبيان العلاقة بينهما , فقد قسم الكتاب الى اربعة مباحث, اختص المبحث الاول ببيان منهجية الكتاب فتم تحديد مشكلة الكتاب واهميته واهدافه والفرضيات التي انطلقت منه ثم توضيح الادوات المستخدمة في الكتاب والاختبارات التي اجريت عليها من صدق وثبات ثم التطرق الى الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الكتاب والمبحث الثاني اختص بالجانب النظري فتناول في الفقرة اولا الرضا الوظيفي مفهومه واهميته والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي, والفقرة ثانيا اختصت براس المال الفكري مفهومه واهميته, ثم التطرق الى عوامل المحافظة عليه.اما المبحث الثالث فقد انفرد بتحليل آراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة, كما تضمن اختبار فرضيات الكتاب.

والمبحث الرابع جاء ليوضح اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة مع تقديم بعض التوصيات الضرورية للمنظمة المبحوثة .

المبحث الاول

منهجية الكتاب

وتضمنت المحاور التالية:-

مشكلة الكتاب

واجهت المنظمة المبحوثة وخلال السنوات العشرة الاخيرة صعوبة الاحتفاظ بالكوادر المتميزة من حملة شهادات (الدكتوراه,والماجستير) وبالقاب مختلفة(استاذ,استاذ مساعد, ومدرس) فقد انتقلوا الى مؤسسات تعليمية اخرى لغرض الحصول على امتيازات جديدة غير موجودة في المنظمة المبحوثة, مما يعني خسارتها للثروة الحقيقية والركيزة الاساسية للنجاح والتقدم, والسبب وراء ذلك وجود بعض القصور تجاه الموجودات الفكرية ومقدار ما متوفر لها من دعم منظمي لغرض كسب رضاهم وزيادة ابداعهم .

ومن خلال ذلك يمكن ان تتمثل مشكلة الكتاب بالتساؤل التالي(ما هو واقع الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة وعلاقته براس المال الفكري من وجهة نظر العاملين فيها).

اهمية الكتاب

تاتي اهمية من تناوله لمواضيع ادارية حيوية ومعاصرة وذات تاثير بالغ في اداء المنظمات وهوالرضا الوظيفي ودوره للمحافظة على العاملين في المنظمة وراس المال الفكري وما يقدمه من نتاجات ابداعية واساليب وطرائق عمل مبتكرة تعمل على اضافة قيمة للمنظمة وبالاضافة الى الاهمية التطبيقية قد يستفيد المسؤولون من نتائج الكتاب في التعرف على كيفية تحقيق الرضا في العمل.

اهداف الكتاب:يهدف الكتاب الى ما يلي:-

عرض المفاهيم الاساسية للعوامل التنظيمية والذاتية للرضا الوظيفي لما لها من اهمية واثر كبيرين في حياة كل منظمة والعاملين فيها,اضافة الى عرض المفاهيم الاساسية الخاصة بالمحافظة على راس المال الفكري باعتباره الثروة الحقيقة لنجاح اية منظمة و وذلك كما وردت في المراجع العربية والاجنبية .

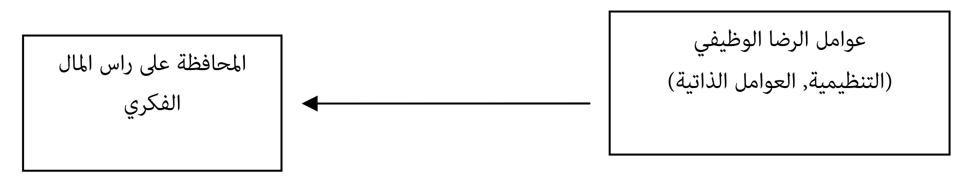
دراسة العلاقة والاثر بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري.

تزويد الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بتصور علمي يمكن من خلاله تطوير الاساليب الادارية المعتمدة من قبلها لتطوير خبرات ومهارات وامكانات العاملين فيها .

4- انموذج الكتاب:يتكون انموذج الكتاب من متغيرين الاول يتمثل بالرضا الوظيفي بعوامله (التنظيمية و الذاتية)والثاني براس المال الفكري والمخطط التالي يوضح ذلك :-

مخطط رقم (1)

انموذج الكتاب الافتراضي



5- فرضيات الكتاب:تماشيا مع مشكلة الكتاب واهدافه اعتمدت فرضيتين رئيسيتين هما:-

الفرضية الرئيسية الاولى:-((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري)) ومنها تنبثق الفرضيتين الفرعيتين التالية:-

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري.

2-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العوامل الذاتية للرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري.

الفرضية الرئيسية الثانية:-((توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين عوامل الرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري)) ومنها تنبثق الفرضيتين الفرعيتين التالية:-

1- توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري.

2- توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين العوامل الذاتية للرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري.

حدود الدراسة:ان الحدود المكانية للبحث تحددت بالمعهد التقني/بابل, اما الحدود الزمانية فهي محددة بمدة اجراء الكتاب وهي 2012/9/1 ولغاية 2013/4/1.

مجتمع الكتاب وعينته:اعترافا بالاهمية التي يشكلها المعهد التقني/بابل لكونه الرافد الذي يرفد المنظمات الاخرى في المجتمع وعلى اختلاف انواعها بالكوادر العلمية المتخصصة والمؤهلة, لذا تم اختياره مكانا لاجراء الدراسة.

وبخصوص عينة الكتاب وبما ان المعهد التقني/بابل مكون من شرائح (طبقات) متمثلة بالعميد ومعاوني العميد ورؤساء الاقسم ومسؤولي الوحدات والتدريسين والفنيين والاداريين فقد

تم اختيار عينه عشوائية منه وتضمينها صفاته اذ بلغ حجمها (90) فردا لتكون نسبة(11%) من مجتمع الدراسة البالغ (800) فردا, وتتمثل هذه العينة بالعاملين الذين يشغلون مناصب ادارية مهمة منها (معاوني العميد , رؤساء الاقسام, مسؤولي الوحدات) مع عينة عشوائية من تدريسي المعهد وعينة عشوائية من الفنيين الحاصلين على شهادة البكالوريوس وعلى هذا الاساس فان مجتمع الدراسة يتكون من المسميات التالية:-

جدول (1)

المسميات الوظيفية لعينة الدراسة

العنوان / التكرار والنسب	معاون عميد	رئيس قسم	مسؤول وحدة	تدريسي	فني	المجموع
التكرار	3	12	3	48	24	90
النسب	% 3	% 13	% 3	% 54	% 27	% 100

وقد تم توزيع استمارة الاستبانة على جميع افراد العينة وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%) حيث تم استرجاع جميع الاستمارات , والعينة المختارة بلغت نسبة الذكور فيها (53%) والاناث (47 %) وكان التحصيل الدراسي بكالوريوس (33 %) والماجستير (47 %) والدكتوراه (20 %) وكانت سنوات الخدمة للعينة التي اقل من 10 سنوات (7 %) ونسبة الذين خدمتهم من 10-20 سنة (55 %) بينما الذين خدموا من 20 – 30 سنة نسبتهم (35 %) في حين الذين خدموا اكثر من 30 سنة كانت نسبتهم (3 %) .

8- الاساليب المتبعة في جمع المعلومات: لقد اعتمد في جمع المعلومات بشكل اساسي على الاستبانة كأداة مع مراعات جعلها مقياسا علميا مقبولا لكونها اعتمدت على الخطوات التالية:-

اجراء دراسة استطلاعية: لقد تم توجيه لعينة الكتاب استبانة مفتوحة تضمنت اربعة اسئلة , السؤال الاول يدور حول مدى ملائمة مكان العمل للقيام بالعملية التعليمية, واذا كان غير ملائم فما هو السبب. والسؤال الثاني يدور حول مدى توفر النظافة في المبنى ومكان العمل.

والسؤال الثالث يدور حول اذا كان العمل الذي يقوم به يحقق له التميز والتفوق. اما السؤال الرابع هل حصلت على ثناء اوشكر عند قيامك بعمل متميز اضافي (الملحق رقم 1). وبعد جمع استمارات الاستطلاع وتحليل الاجابة جاءت النتائج على النحو اللآتي:-

بالنسبة للسؤال الاول حيث اكد (75 %) من افراد العينة ان مكان العمل غير ملائم للعملية التعليمية وارجعوا ذلك لعدة اسباب منها عدم توفر الاثاث الملائم للاساتذة, وعدم توفر وسائل

الراحة كالاضاءة والتهوية والتدفئة, مع عدم توفر التقنية الحديثة من حاسبة وانترنيت, بينما(15 %) من افراد العينة اشاروا الى ارتياحهم من مكان العمل نوعا ما, اما (10%) المتبقية فكانوا مرتاحين جدا من مكان العمل وتمثلت هذه الفئة بالمعاونيين ورؤساء الاقسام.

وبالنسبة للسؤال حول مدى توفر النظافة في المبنى , كشف الاستطلاع على ان (67 %) من افراد العينة يشكون من قلة النظافة في مكان العمل وبينوا ان سبب ذلك يعود لقلة التخصيصات المالية اللازمة لتشغيل عمال خدمة اكثر, بينما اكد (33 %) من افراد العينة بتوفر النظافة في مكان العمل .

وبالنسبة للسؤال الثالث حيث اشار (85 %) من افراد العينة بان العمل الذي يقومون به يحقق لهم التميز والتفوق اما (15 %) فكانت الاجابة بكلا لانهم يقومون باعمال ادارية روتينية متكررة منذ تعينهم ولحد فترة الكتاب.وبخصوص السؤال الرابع اكد (77 %) من افراد العينة بانهم لم يحصلوا على أي ثناء او كتاب شكر عند قيامهم باعمال متميزة, بينما (23 %) من افراد العينة كانوا يحصلون على الثناء والشكر عند قيامهم باعمال متميزة .

المصادر التاريخية : تم الاستعانة بالكتب العربية والاجنبية والبحوث والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة والمتوافرة في مكتبة المعهد والكليات الاخرى .

مصادر تقنية: تم الاستعانة بالمكتبة الافتراضية والانترنيت لغرض الوصول الى مواقع تتوافر فيها بيانات عن متغيري الدراسة .

المقابلات الشخصية: اجريت بعض المقابلات المباشرة مع بعض المسؤولين والتدريسيين والفنيين المتواجدين في المعهد التقني /بابل .

استمارة الاستبيان- تم اللجوء الى بناء الاستبانة وفقا للخطوات التالية :-

أ- **بناء فقرات الاستبانة** : تم تصميم استمارة الاستبانة اعتمادا على مراجعة الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة, وتضمنت (36) فقرة تركزت على راس المال الفكري والرضا الوظيفي (ملحق رقم 2) .

ب- **قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة** : تم عرض صيغة الاستبانة النهائية على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (10) خبير واعتبرت صادقة, اذ حظيت بقبول (9) خبير أي بنسبة (90 %) ويكون بذلك قد تحقق الصدق الظاهري , ولغرض قياس ثبات الاستبانة فقد استخدم لهذا الغرض (test= re test) من خلال تطبيقه على عينة من خارج عينة الكتاب بلغت (15) فردا

وكانت المدة الزمنية بين اجراء الاختبار الاول واعادة الاختبار هي (16) يوما فكان ثبات الاستبانة (0,98) وهو ثبات عالي وقبول ويؤشر ان الاستبانة اصبحت جاهزة للتطبيق .

9- **الدراسات السابقة:**- تم التطرق الى بعض الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وكما مبين ادناه :-

اولا:- الدراسات المتعلقة براس المال الفكري

دراسة (العنزي,2001): راس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين , وهدفت الدراسة الى بيان اساليب تطوير راس المال الفكري واثرها في زيادة فاعلية المنظمات , وخرجت بعدة مراحل ممكنة التاثير في استثمار راس المال الفكري .

دراسة (الطالباني, 2005) : اثر راس المال الفكري في الابداع المنظمي, هدفت الدراسة الى معرفة عناصر راس المال الفكري الاقوى ارتباطا والاكثر تأثيرا في تحقيق الابداع المنظمي لغرض الاهتمام بها واعطاءها الاولوية للارتقاء بمستوى خبرات ومهارات العاملين وتعزيز الممارسات الابداعية لديهم.

دراسة (Kate Gray,Estelle sun,2004) بعنوان (Importance of Intellectual Capital) هدفت الدراسة الى تقديم وابراز اهمية راس المال الفكري باعتباره الخالق لقيمة الشركة وكذلك بيان كيفية اسهامه في عملية تقييم وقياس النظام الخاص بالشركات , وتوصلت الى عدة نتائج ابرزها التاكيد عاى اهمية التدقيق الداخلي عند تقييم وقياس راس المال الفكري وبيان مدى اثره باعتباره الادارة المهمة لقياس الفاعلية والقيمة لأي شركة .

ثانيا :- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

دراسة (الشيخ خليل وشرير , 2008) الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى الموظفين, هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات كالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة , وتوصلت الى عدة نتائج منها لا توجد علاقة بين سنوات الخدمة والرضا الوظيفي .

دراسة (عكاشة,1989) علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين, دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة احصائية للجنس والخبر على الرضا الوظيفي .دراسة(Robertson & Bean,1998) فقد شخصت العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لاعضاء هيئات التدريس الجامعية من الاناث عن طريق استعراض ما كتب عن هذا الموضوع عالميا عن الخدمات الجامعية مؤكدا تميز هذه العوامل بعض الشئ بسبب تميز الجنس لصالح الاناث .

10 - مناقشة الدراسات السابقة:لغرض مناقشة الدراسات السابقة المعروضة سيعتمد جدول(2) الذي يوضح اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

جدول (2)

اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ت	الدراسات السابقة	ت	الدراسة الحالية
-1	كانت عناوين دراسات الرضا الوظيفي موزعة على علاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية , والمناخ التنظيمي ,بينما دراسات راس المال الفكري موزعة بين الاهمية , واثرة في الابداع المنظمي .	-1	عنوان الدراسة الحالية تركزعلى عوامل الرضا ودورها في المحافظة على راس المال الفكري , ومن هذا يتضح انه لا توجد دراسة مماثلة للدراسة الحالية جمعت بين هذين المتغيرين .
-2	انصب اهتمام الدراسات السابقة على منظمات صناعية ومعرفية .	-2	تبحث الدراسة الحالية في منظمة معرفية وتكون بذلك مشابهة لبعض الدراسات السابقة
-3	اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة والمقابلات الشخصية في جمع البيانات والمعلومات .	-3	نظرا لاهمية هاتين الاداتين فقد تبنت الدراسة الحالية نفس الاسلوب في جمع البيانات والمعلومات .
		-4	سوف تستفيد الكاتبة من الدراسات السابقة بلا شك في بناء واثراء الاطار النظري وفي تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وفي مقارنة بعض النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية .

المبحث الثاني

الجانب النظري:تضمن هذا المبحث التطرق الى متغيرات الكتاب وكالآتي:-

اولا :- الرضا الوظيفي :وتضمن المواضيع التالية :-

1- مفهوم الرضا الوظيفي

تناول مفهوم الرضا الوظيفي العديد من الكاتبين والكتاب فقد اشار(العديلي,1985,116) بانه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة او السعادة من العمل الذي يؤديه الانسان, كما عرفه(Lvancevch&Mattwson,2002,121) عبارة عن اتجاه يحمله الافراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم باعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الافراد والمنظمة, بينما (عبد الباقي,2004,321) عرفه بانه شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء تأديته لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج, اما (العمدة ,2007, 14) فقد اشار بانه الفرق بين مقدار ما يتلقاه الموظف من العائد وبين ما يشعر به هو نظير ما قام به من عمل .

وبناءا على تلك المفاهيم نرى انه لايمكن الاتفاق على اعطاء مفهوم محدد واحد للرضا الوظيفي وذلك لاختلاف النظرة للرضا عن العمل والقيم والمعتقدات والطبيعة الشخصية للعامل و وفي بعض الاحيان على الموقف البيئي للعمل, لذا يمكن القول بانه الدرجة التي يحس بها الفرد بشعور ايجابي او سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها .

2- اهمية الرضا الوظيفي

تبرز اهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فاعلية الاداء , فاذا كان العاملين راضين كليا عن عملهم فان ذلك سوف يؤدي الى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الاجور او الحوافز التي تقدمها المنظمة, وبالمقابل اذا كان العاملين غير راضين فان ذلك يسهم في تغيبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال الى منظمات اخرى , لذا يمكن تحديد الاسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالآتي :-

ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل.ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم .هناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية (غازي,1998,231).كما ان زيادة الرضا الوظيفي يؤدي الى اداء مرتفع لان هناك علاقة طردية بين الرضا والاداء حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الاداء .

عوامل الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها الى :-

اولا:- عوامل تنظيمية . **ثانيا**:- عوامل ذاتية .

اولا:- العوامل التنظيمية:وهي العوامل المتعلقة بعمل المنظمة وتشمل:-

الحوافز:-

وهي جميع الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات الرضا والاشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية الاعمال المكلفين بها وتشمل (الاجر, المكافآت التشجيعية,الترقية) .

نمط الاشراف:-

معظم الدراسات التي اجريت في هذا المجال اكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الاشراف ورضا العاملين, وان معاملة المشرف المباشر اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم , حيث يرى (Fillippo) ان عدم وجود الاشراف الجيد يؤدي الى زيادة الاستياء وليس عدم الرضا.

قيم واهداف المنظمة:

كلما شعر العامل بانه يعمل من اجل اهداف ذات قيمة او نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر لا يمكن انكاره على الرضا الوظيفي لانه يعمل من اجل شئ يستحق الجهد .

ظروف العمل المادية: اثبتت تجارب (التون مايو وهاوثورن) بان للمحيط المادي تأثير على سلوك العامل, وتتمثل هذه العوامل بالحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل .

التدوير الوظيفي: يقصد بالتدوير الوظيفي تحريك العامل باستمرار او بشكل منتظم من وظيفي لاخرى, ويستخدم لغرض التدريب في اكثر الاحيان , كما يفترض زيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها العامل في مجال عمله , لانها تؤدي الى تقليل الروتين وبالتالي تقليل ساعات الفراغ لديهم , مما يؤدي الى زيادة رضاهم الوظيفي (الطيب, 2008,50) .

ثانيا : العوامل الذاتية :-

وهي العوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بالآتي :-

حاجات الفرد المادية والمعنوية , مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد , الشعور باحترام الذات , ظروف العامل ومستواه الاجتماعي , كما تدخل ضمن هذه العوامل (العمر,الجنس,المستوى التعليمي, الذكاء) (عاشور, 1982,140) .

ثانيا:- راس المال الفكري:- وتضمن الفقرات التالية :-

مفهوم راس المال الفكري

يمثل راس المال الفكري موضوعا حيا بالنسبة للباحثين والمفكرين على حد سواء حيث بينت (عبيد, 2000,11) ان راس المال الفكري هو المقدرة العقلية القادرة على توليد افكار جديدة ومناسبة وعملية وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكافؤ والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول الى الاهداف المنشودة, بينما (Daft,2001,258) بين ان هناك نوعين من المعرف .ظاهرة يسهل التعبير عنها او كتابتها وبالتالي نقلها الى الآخرين بشكل وثائق ,ومعرفة ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة , في حين عرفه (Edvinsson,2002,51) بانها القدرة على تحويل المعرفة والاصول غير الملموسة الى آليات خلق الثروة الحقيقية . وعرفه (ميرخان,2003, 25) بانه الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها بثمن. وعرفته (الطالباني, 2005,12) بانه مورد ثمين وغير مرئي ولا يمكن لمسه او رؤيته, يتمثل بالعاملين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والمعارف التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية.

وبناءا على تلك التعاريف ترى الكاتبة انه لا يمكن تحديد مفهوم دائم لراس المال الفكري لانه محاط ببيئة سريعة التغيير, ولكن يمكن القول بانه مجموعة من الاشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم ثم الاسهام في تطوير مجتمعاتهم .

اهمية راس المال الفكري

يعتبر راس المال الفكري من اكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لانه يمثل قوى علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شئ في اعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة , وتنبثق اهمية راس المال الفكري من اهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة والمتمثلة بتقديم الافكار الجديدة والابتكارات والاختراعات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة , كما يعتبر راس المال الفكري الاساس لخلق منظمات اعمال ناجحة, ففي المجتمع الغربي امثلة على اولئك الذين يمتلكون عقول وافكار مكنتهم من تأسيس شركات كبرى مثل (Bower Maruin) الذي اسس شركة (Mckinesey&Alber Company) و (Einsten) الذي اسس معهد (Princet) للدراسات المتقدمة في مجال رسم الخرائط الجغرافية, و(Gates&Ailen) اللذين اسسا شركة (Microsoft) (Quinn ,1995, 73) وكما يعتبر راس المال

الفكري السلاح الاساسي للمنظمة في عالم اليوم كون الموجودات الفكرية قوة خفية تضمن بقاء المنظمة , لان المنظمات تواجه يوميا تغيرات سريعة تتطلب معارف ومهارات متقدمة والتوافق بين القدرات التقنية من جانب والفكرية من جانب آخر للتكيف مع هذه التغيرات (Keonig,2000,1) .

عوامل المحافظة على راس المال الفكري

ان المحافظة على راس المال الفكري تمثل تحديا كبيرا يواجه المنظمات القائمة على المعرفة لان اهمال هذه الفئة قد يتسبب بهجرتها الى منظمات اخرى دون رجعة, وتكمن خطورة هذا الموضوع في امكانية هؤلاء العاملين على نقل الخبرات التي يمتلكونها شخصيا والمعلومات التي تخص منظماتهم السابقة الى المنظمات التي انتقلوا اليها (صالح , 2001, 20) ,او قد يندثر راس المال الفكري في حالة عدم المحافظة عليه عندئذ تصبح القيمة الحقيقية للافكار والنتاجات الفكرية لا تساوي شيئا مما يؤدي الى تخفيض القيمة السوقية للمنظمة (Koenig, 2000,2) , لذا هناك مجموعة من العوامل للمحافظة على راس المال الفكري تتمثل بالآتي :-

1- **تنشيط الحفز المادي**: وهي مجموعة العوامل المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد والتي تدفعه لاداء الاعمال على اكمل وجه من خلال اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية, وقد اكد (Stevenson,1995,17) بوجوب ربط اداء العامل الريادي بنظام التكريم الذي يعمل على تحفيز المتميزين منهم .

2- **التصدي للتقادم التنظيمي**: يشير التقادم الى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد في مجال اختصاصه, ويبين (Luthains,1985,624), ان هناك نوعين من التقادم الاول معرفي ويتمثل بتقادم الخبرات والمهارات , والثاني تقادم ثقافي وهو تقادم القيم والمعتقدات الاجتماعية .

3-**مواجهة الاحباط التنظيمي**: يتمثل الاحباط بعدم القدرة على اشباع بعض الحاجات الاساسية للفرد فتتولد لديه انفعالات لا يمكن تجنبها, ويرى (Flippe,1982,37) ان اهم مظاهر الاحباط هي مادية ونفسية واجتماعية.

4-**تقليل فرص الاغتراب التنظيمي**: الاغتراب هو حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن نواحي واقعه الاجتماعي, وقد قسم (Finifter ,1990, 65) الى اغتراب ثقافي واجتماعي وحضاري .

5- **تعزيز التميز التنظيمي**: يقصد يالتميز جميع الوسائل والاساليب التي تزيد عدد المساهمات الفكرية عند العاملين عن طريق تشجيع الابداع والابتكار والعمل بروح الفريق .

الجانب التطبيقي للكتاب:

ويشمل ما يلي :-

اولا :- تحليل آراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة .

ثانيا :- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها .

ثالثا :- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها .

اولا :- تحليل آراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة

استخدم لهذا الغرض مقياس (Likert) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطي (5) درجة لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماما) الى اوطأ وزن له والذي اعطي (1) درجة لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق اطلاقا) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى هي (2,3,4) لتمثل حقول الاجابة (اتفق, محايد, لا اتفق) على التوالي. ومن جانب آخر اعتمد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها , علما ان الوسط الفرضي يمثل (1+ 2+ 3+ 4 +5) /5 = 3, وتم تقسيم هذا المبحث الى الآتي:تحليل آراء واستجابات افراد العينة حول عوامل الرضا الوظيفي.

جدول (3)

التوزيع التكراري والاوساط الحسابية الموزونة لعوامل الرضا الوظيفي

العامل	ت الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
العوامل التنظيمية	1	22	20	10	25	13	3,14	1,43	% 46,6
	2	18	25	17	15	15	3,17	1,37	% 47,7
	3	25	31	18	11	5	3,67	1,16	% 62,2
	4	0	0	5	45	40	1,61	0,59	صفر
	5	10	15	12	24	29	48,2	1,38	% 27,7
	6	35	22	19	14	0	3,87	1,1	% 63,3
	7	19	23	14	24	10	3,19	1,33	% 46,7
	8	30	24	22	14	0	3,78	1,07	% 60
	9	20	34	16	16	4	3,56	1,15	% 60
	10	14	22	30	14	10	3,18	1,2	% 40
	11	23	24	22	13	8	3,23	1,26	% 52
	12	25	30	20	11	4	3,68	1,13	% 61,1
المعدل العام		20	23	17	19	11	3,23	1,18	% 47,7
العوامل الذاتية	1	35	40	15	0	0	4,2	0,71	% 83
	2	42	38	10	0	0	4,36	0,68	% 88

	3	45	42	3	0	0	4,47	0,32	% 97
	4	32	42	12	4	0	4,1	1,11	% 82
	5	10	12	14	24	30	2,42	1,36	% 24
	6	35	33	17	3	2	4,07	0,95	% 76
	7	40	45	3	2	0	4,34	0,66	% 94
	8	24	37	25	3	1	3,89	0,87	% 68
	9	7	9	3	34	37	2,06	1,24	% 18
	10	24	39	17	6	4	3,81	1,04	% 70
	11	20	29	20	16	5	3,48	1,18	% 54
	12	28	46	15	1	0	4,12	0,71	% 82
المعدل العام		29	34	13	8	6	3,81	1,21	% 70
المؤشر الكلي للرضا الوظيفي		24,5	28,5	15	13,5	8,5	3,52	1,2	% 58,9

نلاحظ من الجدول اعلاه ما يلي :-

اولا:- العوامل التنظيمية

1- ان فقرات العوامل التنظيمية قد جاءت دونالمستوى المقبول , اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لها (3 3,2) وهو اكثر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (47,7 %) وهو اقل من درجة المقبول .ان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت فقرة توفير فرص مناسبة للعاملين لمواصلة تعليمهم جاءت بالمرتبة الثانية بوزن مئوي (63,3%) ووسط حسابي (3,87), و في المرتبة الثانية فكانت فقرة تقدم المنظمة حوافز مادية ومعنوية للعاملين بوزن مئوي (62,2 %) ووسط حساب (3,67), في حين اكثر الفقرات تدنيا هي عدم وجود لجنة متخصصة للتطوير الوظيفي اذ جاءت بوزن مئوي (صفر %) ووسط حسابي (1,61) .

ثانيا :- العوامل الذاتية

1- ان فقرات العوامل الذاتية قد جاءت بمستوى مقبول , اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لها (3,81) وهو اكثر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (70%) وهي في مدى درجة الجيد.

ان اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت فقرة رضا العاملين عن الصور الاجتماعية التي تحققها لهم الوظيفة الحالية اذ جاءت بوزن مئوي (97 %) وبوسط حسابي (4,47), ثم فقرة توفر الوظيفة الحالية المكانة المناسبة لهم جاءت بالمرتبة الثانية بوزن مئوي (94%) ووسط حسابي (4,34), اما في المرتبة الثالثة فقرة تحقيق الطموح الوظيفي بوزن مئوي

(88 %) ووسط حساب (4,30), في حين اكثر الفقرات تدنيا هي شعوره بالمضايقة عندما يطلب منه عمل اضافي اذ جاءت بوزن مئوي (18%) ووسط حسابي (2,06).

ثالثا :- مما تقدم نلاحظ ان المؤشر الكلي للرضا الوظيفي جاء بمستوى مقبول , اذ بلغ المتوسط الحسابي العام له (3,52) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) بقليل وبنسبة اتفاق (58,9%) وهي في مدى درجة المقبول.

بعد الانتهاء من وصف استجابات افراد العينة حول عوامل الرضا الوظيفي (التنظيمية , الذاتية), لا بد من تحديد الاهمية النسبية لهما بهدف الوقوف على اولويات اهتمام ادارة المنظمة, والجدول (4) يوضح الاهمية النسبية لهما .

جدول (4)

الاهمية النسبية لعوامل الرضا الوظيفي

تسلسل	العوامل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي	الترتيب
1	التنظيمية	3,23	1,18	% 36,53	% 47,7	الثاني
2	الذاتية	3,81	1,21	% 31,76	% 70	الاول
الرضا الوظيفي		3,52	1,2	% 34,1	% 58,9	

يتضح من الجدول اعلاه ان الرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة كان بمستوى (3,52) من المقياس ذو الدرجات الخمسة وبوزن مئوي (58,9 %) , وبالرغم من تجاوز الوسط الحسابي له للوسط الفرضي (3), الا انه لا زال دون المستوى المطلوب ويحتاج الى اهتمام اكثر من قبل ادارة المنظمة .

تحليل آراء واستجابات افراد العينة حول فقرات عوامل المحافظة على راس المال الفكري .

جدول (5)

التوزيع التكراري والاوساط الحسابية الموزونة لعوامل المحافظة على راس المال الفكري

تسلسل الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
1	17	20	5	25	23	2,81	1,5	% 41
2	24	27	21	11	7	3,56	1,22	% 57
3	19	23	26	12	10	3,32	1,25	% 47
4	22	26	30	7	5	3,59	1,1	% 53
5	21	29	25	8	7	3,54	1,17	% 55
6	23	31	20	11	5	3,62	1,15	% 60
7	20	33	24	9	4	3,62	1,071	% 59

8	26	34	23	4	3	3,84	1,00	% 67
9	30	36	20	3	1	4,01	0,89	% 73
10	35	34	16	3	2	4,08	0,95	% 77
11	26	27	17	13	7	3,58	1,26	% 58,8
12	26	30	20	10	4	3,71	1,13	% 62
المعدل العام	24	29	20	10	7	3,62	1,21	% 59

اعداد الكاتبة اعتمادا على الحاسب

يتضح من الجدول (5) ما يلي :ان فقرات عوامل المحافظة على راس المال الفكري قد جاءت بمستوى مقبول, اذ بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لها (3,62) وهو اكثر بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (59 %) وهي في مدى درجة المتوسط .1ن اكثر الفقرات اسهاما في تحقيق هذا المستوى كانت فقرة تحافظ ادارة المنظمة على الاستقلال الذاتي للعاملين اذ جاءت بوزن مئوي (77 %) وبوسط حسابي (4,08) , ثم فقرة تعمل المنظمة وفقا للثقافة التنظيمية جاءت بالمرتبة الثانية بوزن مئوي (73 %) ووسط حسابي (4,01) اما في المرتبة الثالثة فكانت فقرة تشجع المنظمة الافكار الجديدة بوزن مئوي (67%) ووسط حساب (3,84) , في حين اكثر الفقرات تدنيا هي عمل المنظمة وفق نظام التكريم اذ جاءت بوزن مئوي (41 %) ووسط حسابي (2,81).بالرغم من تجاوز الوسط الحسابي لعوامل راس المال الفكري للوسط الفرضي (3) بقليل, الا انه لا زال دون المستوى المطلوب ويحتاج الى اهتمام اكثر من قل ادارة المنظمة للمحافظة عليه .

ثانيا:- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيرات الكتاب والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وراس المال الفكري), تتضمن الآتي:-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط بين العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري)انصب الاهتمام على اختبار علاقة الارتباط بين العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي وراس المال الفكري) والجدول (6) يوضح تلك العلاقة

جدول (6)

علاقة الارتباط بين راس المال الفكري والعوامل التنظيمية للرضا الوظيفي

المتغير المستقل المتغير المعتمد	العوامل التنظيمية (X)	قيمة (T) الجدولية	
راس المال الفكري (Y)	0,78	5 %	1 %
قيمة (t) المحسوبة	2,163	2,353	4,541
القرار (النتيجة)	الارتباط بين المتغيرين موجب وقوى ومعنوي	درجة الثقة	
		95 %	99 %

اعداد الكاتبة اعتمادا على الحاسب

يلاحظ من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وجيدة بين العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي وراس المال الفكري, وذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوي (5%), اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,78) وتشير هذه النتيجة الى قوة العلاقة بينهما , وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة(2,163) وهي اقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (2,353) بقليل عند المستوى المعنوي (5%) ودرجة ثقة (95%), وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي وراس المال الفكري.وبناءا على ما تقد يمكن تفسير علاقة الارتباط بان اهتمام المنظمة بالعوامل التنظيمية من خلال توفير فرص مناسبة لعامليها لمواصلة التعليم العالي وتقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين سيسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبما يعزز ثقتهم بالمنظمة والمحافظة عليهم بالنتيجة .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط بين العوامل الذاتية للرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري).انصب الاهتمام على اختبار علاقة الارتباط بين العوامل الذاتية للرضا الوظيفي وراس المال الفكري.

جدول (7)

علاقة الارتباط بين العوامل الذاتية للرضا الوظيفي وراس المال الفكري

المتغير المستقل المتغير المعتمد	العوامل الذاتية (X)	قيمة (T) الجدولية	
راس المال الفكري (Y)	0,90	5 %	1 %
قيمة (t) المحسوبة	3,576	2,353	4,541
القرار (النتيجة)	الارتباط بين المتغيرين موجب وقوى ومعنوي	درجة الثقة	
		95 %	99 %

اعداد الكاتبة اعتمادا على الحاسب

يلاحظ من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وقوية بين العوامل الذاتية للرضا الوظيفي وراس المال الفكري, وذات دلالة احصائية عند المستوى المعنوي (5%) , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,90) وتشير هذه النتيجة الى قوة العلاقة بينهما, وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة. (3,576) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2,353) عند المستوى المعنوي (5%) ودرجة ثقة (95%) , وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة احصائية بين العوامل الذاتية للرضا الوظيفي وراس المال الفكري.وبناءا على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بان اهتمام المنظمة بالعوامل الذاتية من خلال الصورة الاجتماعية التي يحققها المركز الوظيفي للعاملين والعلاقة الوثيقة مع زملاء العمل وتحقيق المكانة الاجتماعية والطموح سيسهم في المحافظة على راس المال الفكري في المنظمة المبحوثة.ويمكن معرفة قوة الارتباط النهائية بين الرضا الوظيفي وراس المال الفكري وفقا للجدول(8)

جدول (8)

علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي وراس المال الفكري

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	الرضا الوظيفي (X)	قيمة (T) الجدولية	
راس المال الفكري (Y)	0,92	5 %	1 %
قيمة (t) المحسوبة	4,114	2,353	4,541
القرار (النتيجة)	الارتباط بين المتغيرين	درجة الثقة	
	موجب وقوى ومعنوي	95 %	99 %

اعداد الكاتبة اعتمادا على الحاسب

يلاحظ من الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) وقوية بين الرضا الوظيفي وراس المال الفكري, وذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (5%),اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0,92) وتشير هذه النتيجة الى قوة العلاقة بينهما, وان ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة(4,114) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2,353) عند المستوى المعنوي (% 5) ودرجة ثقة (% 95).

ثالثا:- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها:تختص هذه الفقرة بقياس علاقات التاثير بين متغيرات الكتاب والتي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية والتي

تنص (توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وراس المال الفكري), تتضمن الآتي:-

1-اختبار الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة تاثير بين العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري)

جدول(9)

نتائج تقدير انموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل التنظيمية في المحافظة على راس المال الفكري

المتغير الميتقل(العوامل التنظيمية) المتغير التابع	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التفسير R2
راس المال الفكري	46.92	10.1	0.61

اعداد الكاتبة اعتمادا على الحاسب

يتضح من النتائج الواردة بالجدول (9) ما يلي:-ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (46.92) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى المعنوي (5%) وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية للعوامل التنظيمية في المحافظة على راس المال الفكري وبدرجة ثقة (95%) يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R2) البالغة (0.61) بان هذه العوامل قادرة على تفسير ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تؤثر في المحافظة على راس المال الفكري, اما النسبة المتبقية البالغة (39%) فانها تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في الكتاب .وبناءا على ما تقدم تأكد وجود تأثير ذو دلالة احصائية للعوامل التنظيمية للرضا الوظيفي في المحافظة على راس المال الفكري .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة تاثير بين العوامل الذاتية للرضا الوظيفي والمحافظة على راس المال الفكري).

جدول(10)

نتائج تقدير انموذج الانحدار الخطي البسيط للعوامل الذاتية في المحافظة على راس المال الفكري

المتغير الميتقل(العوامل الذاتية) المتغير التابع	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التفسير R2
راس المال الفكري	13.5	10.1	0.81

اعداد الكاتبة اعتمادا على الحاسب

يتضح من النتائج الواردة بالجدول (10) ما يلي :-

ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.5) وهي اكبر مـن قيمـة F الجدوليـة البالغـة (10.1) عنـد مستوى المعنوي (5%) وهذا يعني وجود اثر ذو دلالة احصائية للعوامل الذاتية في المحافظة عـلى راس المال الفكري وبدرجة ثقة (% 95) .يتضح مـن خـلال قيمـة معامـل التفسـير (R2) البالغـة (0.81) بان هذه العوامـل قـادرة عـلى تفسـير مـا نسـبته (% 81) مـن المتغـيرات التـي تـؤثر في المحافظة على راس المال الفكري , امـا النسـبة المتبقيـة البالغـة (19%) فانهـا تعـود الى مسـاهمة متغيرات اخرى لم تدخل في الكتاب .وبناءا عـلى مـا تقـدم تأكـد وجـود تـأثير ذو دلالـة احصـائية للعوامل الذاتية للرضا الوظيفي في المحافظة على راس المال الفكري .

اولا:- النتائج

1-وجود تباين من وجهة نظر افراد العينة حول متغـيرات المحافظـة عـلى راس المـال الفكـري حيث اكد % 48 منهم بان ادارة المنظمة لا تعمل وفقا لنظـام التكـريم لغـرض تحفيـز المتميـزين منهم, كما ان69% منهم اكدوا بان المنظمة تحافظ على الاستقلال الذاتي للعامين ليصبحوا مبدعين .

2- نلاحظ عدم وجود لجنة محددة للتطوير المنظمي في المنظمة المبحوثة مما يدلل على ذلك ان نسبة الاتفاق كانت (صفر) ونسبة عدم الاتفاق كانت 85% من مجمـوع عينـة الكتـاب, كـما اكد ما نسبته 53% من افراد العينة بعدم وجـود سياسـة شـاملة للنقـل والتـدوير الـوظيفي بـين الاقسام .

3- نلاحظ ان اغلب افراد العينة راضين عن الصـورة الاجتماعيـة التـي تحققهـا لهـم الوظيفـة الحالية حيث كانت ما نسبته 87% من افراد العينـة متفقـين عـلى هـذه الفقـرة , وان مـا نسـبته 85% منهم اكدوا بان الوظيفة الحالية توفر لهم المكانة المناسبة في المجتمع وفرصا لكسب احـترام وتقدير الغير .

4- كانت العلاقات الارتباطية لعوامل والرضا الـوظيفي في المحافظـة عـلى راس المـال الفكـري قوية وموجبة وذات دلالة احصائية اذ بلغت قوة الارتباط بينهما (0,92) وتحمـل هـذه مـدلولات منطقية وهي يمكن المحافظة على راس المال الفكري من خلال زيادة الاهتمام بالعوامل التنظيمية والذاتية للرضا الوظيفي.

5- تواجه المنظمة المبحوثة صعوبة الاحتفاظ بالكوادر المتميزة حيث حصـلت هـذه الفقـرة عـلى وزن مئوي(58%), مما يعزز ذلك ان هناك ما يقارب (20) تدريسي مـن حملـة الـدكتوراه والماجسـتير

وبالقاب (استاذ, واستاذ مساعد, ومدرس) قد انتقلوا الى جامعات اخرى خلال الاعوام السابقة القليلة وبدون رجعة لغرض الحصول على امتيازات جديدة غير موجودة في المنظمة المبحوثة .

6- اظهرت نتائج الكتاب ان العوامل التنظيمية كانت مصدر رئيسي لانخفاض الرضا الوظيفي عند العاملين وخصوصا ما يتعلق ببيئة ومكان العمل, وعدم توفر التقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنيت.

ثانيا:- التوصيات

بناءا على النتائج التي تم التوصل اليها الكتاب يمكن تقديم بعض التوصيات الهادفة والتي نأمل ان تكون محط اهتمام المنظمة المبحوثة ومنها الآتي :-

1- تمثل ظاهرة تسرب الكفاءات العلمية هدرا اقتصاديا واجتماعيا للمنظمة المبحوثة بسبب فقدانها للكوادر الاعلى مستوى علمي والاكثر قدرة على تحقيق الابداع ,والاعمق اثر في بناء وتطوير المجتمع , لذا نوصي بتشكيل لجنة مركزية لغرض دراسة وتحليل واقع المنظمات المناظرة والامتيازات التي تقدمها للكوادر العلمية فيها لغرض التعرف عليها وتطبيقها قدر الامكان في المنظمة لغرض تقليل ظاهرة الانتقال وعدم التفكير فيه اطلاقا.

2- ان الادارة الناجحة هي القادرة على تحديد قيمة واهمية راس المال الفكري ومكانته الاجتماعية , لذا نوصي بان يرتبط الاداء الريادي المتميز بنظام تكريم لغرض تحفيز الكوادر العلمية بشكل متميز , وذلك من خلال عمل احتفالية نصف سنوية او سنويا وتكريمهم امام الجميع, كما انها تعتبر فرصة لتحفيز الباقين .

3-اظهرت نتائج الكتاب بعدم وجود سياسة شاملة للتنقل والتدوير الوظيفي مما يؤدي بدوره الى التقادم الوظيفي,لذا نوصي بتجديد او تغيير مكان العمل وليس نوع الوظيفة لغرض تجديد نشاطه , بالاضافة الى تغييرالسياسات الادارية التي تقفعائقا امام تطوير الخبرات, وذلك عن طريق تحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.

4-تشكيل لجنة دائمية للتطوير الوظيفي تضم (رؤساء الاقسام حصرا) وتحت اشراف العميد ومصادق عليها من قبل هيئة التعليم التقني, يقع على عاتقها مسؤولية تطوير وتفعيل سياسات الموارد البشرية بما يعزز مشاعرالانتماء والولاء والرضا الوظيفي بين مجموع العاملين, كما تقع عليها مسؤولية تخطيط ومتابعة البرامج التطويرية لديهم .

5- ينبغي على ادارة المنظمة ان تهتم بتحسين ظروف العمل في جميع الاقسام والوحدات فيها , مع توفير كافة متطلبات العملية التعليمية من مكان مناسب تتوفر فيه شروط النظافة والاثاث

الملائم مع توفير التقنيات الحديثة وخصوصا للاساتذة لاعطاءهم فرصة اكثر للبحث العلمي وخصوصا نحن نعيش في عصر تكنولوجيا المعلومات.

6- المنظمات التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية معتمدة على مواردها البشرية لابد وان تجري التحسينات المستمرة على بيئتها الداخلية,لا سيما برامج التطوير التي تركز على جودة حياة العمل المستندة على بناء أسس التفاعل الايجابي بين كل من الأفراد العاملين في مختلف المواقع الوظيفية من جهة, والسياسات والأنظمة المعتمدة لإحداث الموازنة بين الأدوار الوظيفة والنفسية والاجتماعية للأفراد العاملين من جهة أخرى.

الفصل الثاني

تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات

يعد المورد البشري، خصوصاً في المنظمات الخدمية، الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح.

أثبتت البحوث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتتضح أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه العنصر البشري، إذ يؤدي دوراً محورياً في تخطيط، وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا ما زال الفرد، وسيبقى العنصر الذي تراهن عليه المنظمات في البقاء والنجاح. فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها. إنّ الرضا عن العمل والاقتناع به، يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، فالرضا عن العمل يشكل دافعاً للإنجاز، والعكس صحيح إلى حد كبير.

لذلك، فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، وإحساسه بالنجاح، والتقدم فيه، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافع هو استغلال لطاقاته. فالمنظمات لا تستطيع أن تحقق النجاح والتفوق، ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات بالحاجة إلى مستويات عالية من الأداء، وما لم يناضلوا في سبيل تحقيق هذه المستويات في نطاق الحدود الممكنة، التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفاعلية وتقودهم إلى الإبداع والتفوق.

ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة (حسب حدود علم الكاتبان) التي اهتمت بتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي، فقد سعت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وميداني، يعتمد على طروحات الكاتبين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة. ومن هذا المنطلق، وما لهذه المتغيرات من تأثير في المنظمات بشكل عام، وفي الدوائر الرقابية بشكل خاص، جاء هذا الكتاب

لتقييم هذا التأثير في واحدة من أهم المؤسسات الحكومية المعنية بمكافحة الفساد، هـي هيـأة النزاهة. وقد تركز الكتاب حول تأثير الرضا الـوظيفي في النجـاح التنظيمـي، وكـذلك علاقـة الهيـأة بالمجتمع الذي تعيش فيه، وما هو حجم الدور الذي تقوم به تجاهه، بما تفرضه عليها مسـؤوليتها الاجتماعية.

المبحث الأول

منهجية الكتاب

أولاً: مشكلة الكتاب

يبقى بلوغ النجاح مطمح كل منظمة، والذي لا يتم الا برضا العاملين، الذي تحدده مجموعة من الأسباب تحمل في مجملها مجموعة من الحوافز والدوافع، التي تعد الركيزة الأساسية في المنظمة التي تعمل على رفع أداء وكفاءة الفرد. والرضا الوظيفي له ثقله عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح التنظيمي إنّ رضا الموظف هو الشغل الشاغل للمنظمات وخاصة الخدمية منها الحاجة إلى تعزيز رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية، لأنه مفتاح النجاح في عالم الأعمال في أي منظمة. في الوقت الحالي، قد تسلط الأضواء على رضا الموظفين بسبب المنافسة الشديدة، إذ تحاول المنظمات اكتساب ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري.

ولكي تضمن الإدارة نجاح منظمتها، عليها أن توفر مختلف الوسائل لإرضاء الأفراد العاملين بها، حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم، لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي وتضمن بذلك أداء متميزاً، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما سبق؛ تتبلور مشكلة الكتاب بالتساؤلات الآتية:

1. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي هيأة النزاهة؟
2. هل يمتلك موظفو هيأة النزاهة تصوراً واضحاً عن الرضا الوظيفي؟
3. ما هو تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق النجاح التنظيمي؟

ثانياً: أهمية الكتاب

تتحدد أهمية الكتاب بالآتي:

1.أهمية الرضا الوظيفي، إذ يلعب دوراً أساسياً في نجاح المنظمات، لأن المنظمات في العصر الحالي توجه أغلب اهتمامها للسلوك التنظيمي، لأن العامل البشري أصبح عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات.

2.طبقت الدراسة في واحدة من المؤسسات المهمة والحساسة، وهي هيأة النزاهة، والتي تأخذ على عاتقها مكافحة الفساد وحماية المال العام، لاسيما في ظل استشراء حالات الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة، التي تحتاج إلى جهود كبيرة لمكافحتها، وتستوجب وجود منظمة ناجحة وفاعلة، مما يتطلب فهم ودراسة رضا موظفيها، الذي له دور مؤثر وفاعل في نجاح الهيأة، وبالتالي فإن نجاحها وبقائها يؤدي إلى الحفاظ على المال العام.

3.تأتي أهمية الدراسة باعتمادها على مراجع حديثة، شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع المعتمدة، ولاسيما الأجنبية منها.

4.تعد هذه الدراسة الأولى – حسب علم الكاتبان – التي تناولت متغيرات الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي معاً، في العراق والعالم العربي.

ثالثاً: أهداف الكتاب

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1.بناء إطار نظري يربط بين الرضا الوظيفي، والنجاح التنظيمي.

2.التعرّف على مستويات الرضا الوظيفي السائدة في هيأة النزاهة.

3.قياس تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي.

4.تقديم مقترحات وتوصيات تساعد إدارة الهيأة، ومن يعمل في الدوائر الرقابية، على تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والتي بدورها تؤثر في النجاح التنظيمي، في ضوء ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج.

5.وضع أساس نظري وتطبيقي للبحوث المستقبلية حول الرضا الوظيفي، وعلاقته بمتغيرات أخرى، وفي مجالات تطبيقية أخرى.

رابعاً: فرضيات الكتاب

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

1.توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي.

2.يؤثر الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي تأثيراً إيجابياً ذي دلالة إحصائية.

خامساً: مجتمع وعينة الكتاب

تكون مجتمع الكتاب من الموظفين في مكاتب تحقيقات هيأة النزاهة في الفرات الأوسط، لمحافظات (بابل، وكربلاء المقدسة، والنجف الأشرف، والديوانية)، والبالغ عددهم (186) موظفاً، في مختلف الاختصاصات، موزعين على المكاتب المذكورة، وكما موضحة في الجدول(1).

الجدول (1): عدد الموظفين بحسب المكاتب التي يعملون فيها

ت	المكتب	العدد
1	مكتب تحقيقات بابل	60
2	مكتب تحقيقات كربلاء	47
3	مكتب تحقيقات النجف	39
4	مكتب تحقيقات القادسية	40
المجموع		186

جرى الكتـاب في مكاتـب هيـأة النزاهـة المـذكورة آنفـاً، وقـد تـم توزيـع (93) اسـتمارة عـلى الموظفين، وبصورة عشوائية. بلغت الاسـتمارات المسـترجعة (90)، وأُهملـت (3) اسـتمارات لعـدم الإجابة على جميع فقراتها، ليصبح مجموع الاستمارات المعدة للتحليل (87) استمارة.

سادساً: أدوات الكتاب وأساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على الأساليب الآتية:

1.**المقابلة**: تضمنت الحوار مـع بعـض المـديرين والمـوظفين في المكاتـب عينـة الكتـاب، إذ تـم الحصول على بعض المعلومات المباشرة منهم.

2.**الاستبانة**: وهي أداة القياس الرئيسة للبحـث، لغـرض الحصـول عـلى البيانـات والمعلومـات المطلوبة لإكمال الجانب الميداني. تم توزيعها بصورة عشوائية على عينة الكتاب، وهم الموظفين في مكاتب تحقيقات هيأة النزاهة في الفرات الأوسط. صُممت فقرات الاستبانة اسـتناداً إلى المقـاييس الجاهزة في بعض البحوث والدراسات القريبة من موضوع الكتـاب، والتـي تـم تعـديلها قلـيلاً بمـا يتناسب ومتطلبات الكتاب.

المبحث الثاني
الإطار النظري

أولاً: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ويعد من أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي إن المفهوم التقليدي للرضا هو شعور العامل إزاء وظيفته ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته وهو من وجهة نظر سبكتور (Spector)، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، وهو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية وهو دالة للاتجاه من الوظيفة، وقد درس على نطاق واسع إنه اتجاه ذو أهمية كبيرة للمدراء وقادة الفرق ويشير إلى الدرجة التي يحب فيها الناس عملهم، ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية وهو تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد.

يتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية ويستند الرضا الوظيفي للموظف على الرضا عن عناصر الوظيفة التي هي مزيج من المهام، والأدوار، والمسؤوليات، والعلاقات، والمزايا والمكافآت.

يعد هوبوك (Hoppock) من أوائل الكاتبين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، إذ وصف الرضا الوظيفي بأنه تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الانعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئة عملهم، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي نفسي وجسدي، حول العمل وبيئته. وقدم لوك (Locke) مفهوماً شاملاً للرضا الوظيفي، ينطوي على ردود الفعل أو الاتجاهات المعرفية، والفعالة، والتقييمية، إذ يبين أن الرضا الوظيفي هو نوع من حالة عاطفية لطيفة أو إيجابية، التي تنمو من خلال عملية تقييم تجربة الفرد لعمله وبالتالي فهو يتضمن كلاً من العنصر المعرفي والوجداني وبعبارة أخرى، الرضا الوظيفي هو طريقة شعور الموظف حول وظيفته، وهو نتيجة إدراك الموظف لمدى النجاح الذي توفره وظائفهم ويعرّف بريف (Brief) الرضا الوظيفي بأنه "بيان الحالة الداخلية، التي تعكسها العاطفة أو الإدراك، حول درجة حب أو كره الوظيفة" .

وعرّفه بأنه " حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرة الوظيفة ".

وذكر بأنه " اتجاه يعكس مشاعر الشخص الإيجابية والسلبية حول الوظيفة، وزملاء العمل، وبيئة العمل " وعرّفه Daftبأنه " الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله " وهو " شعور إيجابي حول وظيفة الفرد ناتج عن تقييم خصائصها " وأنه " المدى الذي يجد فيه الناس المتعة أو الوفاء بمتطلبات عملهم ".

عموماً، هناك ثلاثة أبعاد مقبولة للرضا الوظيفي:

أولاً: إنّ الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية لأوضاع العمل. وبذلك، لا يمكن ملاحظته، بل يمكن الاستدلال عليه فقط.

ثانياً: غالباً ما يتم تحديد الرضا الوظيفي بالمدى الذي تتطابق فيه النتائج مع التوقعات أو تتجاوزها. على سبيل المثال، العاملون الذين يشعرون بأنهم يعملون بجد أكثر من غيرهم في المنظمة ولكن يتلقون مكافآت أقل، ربما يكون لهم موقف سلبي تجاه عملهم، ورئيسهم، و/ أو زملاء العمل، وسيكونون غير راضين. من ناحية أخرى، إذا ما شعروا بأنهم يعاملون بشكل جيد للغاية، وتدفع لهم الأجور والمكافآت بعدالة، فمن المرجح أن يكون لهم موقف إيجابي تجاه عملهم وسوف يكونون راضين.

ثالثاً: يمثل الرضا الوظيفي العديد من الاتجاهات المترابطة، والتي تعد من أهم صفات الوظيفة، مثل العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، وزملاء العمل [1].

أهمية الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات وعدم الرضا الوظيفي والعلاقات العدائية مع زملاء العمل تؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات الغير مرغوب فيها في المنظمات، بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي، والسرقة والتأخر. وأن هذه السلوكيات هي مؤشرات لمتلازمة أوسع تسمى السلوك المنحرف في مكان العمل (أو السلوك المؤدي إلى نتائج عكسية) كما يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي، وضعف الأداء في العمل .

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا عن الحياة، الذي يعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة والرضا الوظيفي، والتي تنعكس آثارها على الصحة البدنية والعقلية وطول العمر ويؤثر أيضاً في تفسير السلوك، إذ أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تقليل

الاحتراق النفسي والفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً، ولديه مستوى عالٍ من التقدم بصورة عامة ، وأن زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل ، وكذلك انخفاض التغيب ويعزز الرضا حالات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه المنظمة والموظفون الراضون يزيدون أيضاً من رضا الزبون وولاءه.

يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في التنمية المستدامة لأية منظمة، لأن خسارة المنظمة للموظف تعني خسارة للموجودات غير الملموسةالتي لا تقدر بثمن، وكذلك في القدرة التنافسية للمنظمة، كما يعد اتجاهاً مهماً يساعد المنظمة على التنبؤ بالسلوك، إذ يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين، ودرجة مقاومة التغيير، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وانخفاض الصراع داخل المنظمة، كما يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وهنا كعلاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي وإدراك العدالة التنظيمية.

إنّ الرضا الوظيفي ليس مهماً للموظفين فقط، وإنما لأصحاب المصالح أيضاً، لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل دوران العمل والمستوى العالي من الرضا الوظيفي يؤكد فعالية المنظمة ورفاهية الموظفين، بينما بالمقابل؛ تتحمل المنظمة تكاليف باهظة إذ المتواجه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بين موظفيها ويؤثر الرضا الوظيفي على رغبة الأفراد في مشاركة ما لديهم من المهارات، والمعارف، والخبرات مع الآخرين وقد وجد الكاتبون أن زيادة الرضا الوظيفي للفرد يزيد من مشاركة المعرفة، والذي بدوره يؤدي إلى أداء أفضل.

واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد والمنظمة، وكذلك للمجتمع، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي. فأهميته بالنسبة للفرد، ترفع لديه القدرة على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها. أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة وولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.

قياس الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الطرق التي استعملها الكاتبون لقياس الرضا الوظيفي، منها:

1. طريقة المقابلات الشخصية: تعد طريقة المقابلات الشخصية من أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية، ووجهاً لوجه لسؤال العاملين عن اتجاههم.

2. طريقة رواية القصة: وضعت هذه الطريقة من قبل عالم النفس هرزبيرج (Herzberg) التي استعملها في قياس رضا الأفراد لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل.وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة مهمة هي؛ إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.

4. طريقة الاستبانة: إنّ هذه الطريقة تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تسمى بالاستبانة، والتي تحوي أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة الكتاب من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استعمالها للعينات الكبيرة وقلة التكاليف، وخصوبة المعلومات [(2)]. ويمكن تصنيف استمارات الاستبيانات في قياس الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

أ. الاستبانة المعدة من الكاتب: يتم إعدادها من الكاتب، مع مراعاة ما ابتكره علماء النفس والاجتماع من المقاييس التي تستعمل كأساليب لقياس الاتجاهات النفسية قياساً كمياً.

ب. الاستبانة المعدة من المختصين: وهي استبانات نموذجية، تم إعدادها من قبل مجموعة من المختصين والعلماء والجامعات والمعاهد وهناك العديد من مقاييس الرضا الوظيفي، كما وضحها فيلدز ، وكالآتي:

- مؤشر الوصف الوظيفي Job Descriptive Index(JDI): تم تطويره في الأصل من قبل .

- يتم تقييم خمسة أبعاد من الرضا الوظيفي والتي تشمل: العمل، والأجر، والترقيات، والإشراف، وزملاءالعمل [(3)].

- مسح تشخيص الوظيفة Job Diagnostic Survey: وضع المقياس كل من الأبعاد التي تم قياسها في المسح تشمل الأمن، والتعويض، وزملاء العمل، والإشراف [(4)].

- استبيان مينيسوتا للرضا Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): طوّر هذا المقياس من قبل يتكون الأنموذج الطويل من هذا الاستبيان من (100) سؤال تعتمد على (20) مقياس فرعي وهناك نسخة قصيرة منه تتكون من (20) بنداً.

•مؤشر الرضا الوظيفي Job Satisfaction Index: طوّر هذا المقياس وهو يتألف من ستة بنود تحدد مؤشر الرضا الوظيفي العام. هذه البنود هي العمل، والإشراف، وزملاء العمل، والأجر، وفرص الترقية، والعمل بشكل عام.

•الرضا الوظيفي الكلي Overall Job Satisfaction: طوّره يتم في هذا المقياس استعمال ثلاثة بنود لوصف استجابة الموظف الذاتية للعمل في وظيفة ومنظمة محددة.

•مسح الرضا الوظيفي Job Satisfaction Survey: وضعهSpector يحتوي على (36) بنداً تشمل أبعاده الأجور، والترقية، والإشراف، والمزايا، والمكافآت الطارئة، وإجراءات التشغيل وزملاء العمل، وطبيعة العمل، والاتصالات.

اعتمد الكتاب الحالي على استمارة الاستبيان لقياس الرضا الوظيفي في هيأة النزاهة واستعمل مؤشر الوصف الوظيفي (Job Descriptive Index(JDI، كونه الأكثر استعمالاً وأن أبعاده هي الملائمة والمؤثرة في رضا موظفي الهيأة، لأن أحد الكاتبين موظف في الهيأة.

ثانياً: النجاح التنظيمي

مفهوم النجاح التنظيمي

يكتنف النجاح حالة من الغموض، بوصفه مصطلحاً شمولياً واسعاً متعدد الاتجاهات والمضامين، ويُعد اللبس في وجهات النظر حوله مصداقاً لهذا الغموض، لأن" النجاح مجهولاً بطبيعته " ولقد أصبح واضحاً أن النجاح هو تعبير مهم ومعقد الاستكشاف [2]ويكمن معظم هذا الاختلاف في أمرين مهمين، هما العوامل المسببة للنجاح في المنظمات، والمقاييس المتبعة لقياس النجاح فيها، إذ يرى أن الفاعلية والكفاءة معاً معايير لقياس نجاح المنظمة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها. والنجاح التنظيمي مقياس مركب يجمع بينهما، وبالتالي، فهو أشمل وأوسع من أي منهما.

إنّ جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استعمال معايير للحكم على نجاح المنظمة، وأنه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المنظمة ولم يعد مقبولاً الاعتقاد بوجود معيار عالمي واحد للحكم على نجاح المنظمات. ومن الصعب أن تجد منظمة ناجحة من جميع الجوانب، أو فاشلة في كل شيء، ويمكن استعمال معياري الكفاءة والفعالية للحكم على نجاح المنظمة.

إنّ الكفاءة والفاعلية وجهان لعملة واحدة، هي المنظمة الناجحة أو الفاعلة، ومصدر هذه العلاقة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف، والحفاظ على بقاء المنظمة، ونموها وتطورها وإذا

كانت الفاعلية أساس نجاح المنظمة، فإن الكفاءة شرط لبقائها، بعد أن تحقق النجاح، لأن الأولى جوهر المنظمة، ومرشد لمدراءها في أداء الأنشطة المنظمية، ثم زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال، بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وأفراده، لارتباط ذلك بتوفير سلع وخدمات بجودة عالية، وتوفير فرص عمل للأفراد، مع إعطاء نظرة واضحة عن صحة عمل المنظمة.

ويعد مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يمكن أن يكونا متبادلين فقد تكون المنظمة فعّالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين، قلّت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء والنجاح ويمكن استعمال الفاعلية كمقياس بعيد المدى، بينما يمكن عدّ الكفاءة كمقياس قصير الأمد، فالفاعلية هي أساس النجاح؛ والكفاءة هي شرط الحد الأدنى للبقاء بعد تحقيق النجاح .

لكي تكون المنظمة ناجحة، يجب أن تدار كنظام مفتوح. وعلى المنظمة أن تجد وتحصل على الموارد اللازمة، وتفسير التهديدات والفرص البيئية والعمل عليها، وتوزيع المنتجات والخدمات، ومراقبة وتنسيق الأنشطة الداخلية في مواجهة التغيرات الخارجية وعدم اليقين ويمكن للمنظمات زيادة نجاحها من خلال توفير الأساليب والأدوات المناسبة لتعزيز النجاح فضلاً عن ذلك، يجب على المنظمات الناجحة موازنة احتياجاتها وتطلعاتها، والقيود ضد المصالح الكبيرة للمجتمعات التي تعمل فيها وبيّن إنّ النجاح التنظيمي يتم تحديده من قبل الموارد الداخلية. ويمكن لهذه الموارد أن تكون إما أصول ملموسة أو غير ملموسة، أو قدرات مثل المعارف والمهارات المتراكمة وتعد الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد الملموسة لفعالية ونجاح المنظمات.

هناك نوعان من الموارد هما الموارد المادية وغير المادية، والموارد غير المادية هي مصادر التفوق في الكفاءات الأساسية. في الاقتصاد العالمي " إنّ نجاح منظمة يكمن أكثر في قدراتها الفكرية والتنظيمية مقارنة بأصولها المادية فضلاً عن ذلك، القدرة على إدارة الموارد البشرية – لتحويلها إلى منتجات مفيدة وخدمات – أصبحت بسرعة المهارات التنفيذية الحاسمة في الوقت الحالي، لأن الموارد غير الملموسة هي أقل وضوحاً، وأكثر صعوبة لفهمها، وشراءها، وتقليدها، أو تعويضها من المنافسين. وتفضل الشركات الاعتماد عليها بدلاً من التركيز على الموارد المادية كأساس لقدراتها واختصاصاتها الأساسية في الواقع، الموارد غير القابلة للرصد (أي غير الملموسة)، سوف تكون أكثر استدامة، وتؤدي إلى الميزة التنافسية التي تعتمد عليها وهنا كفائدة أخرى للموارد غير المادية هو أنها، وخلافاً لمعظم الموارد المادية، أنها قابلة للاستدانة، فتبادل المعرفة بين الموظفين لا

يقلل من قيمتها لأي شخص، وعلى العكس من ذلك، تقاسم شخصين لمعـارفهم الخاصـة، غالبـاً مـا تؤدي إلى خلق معرفة إضافية جديدة إلى كل واحد منهم، وتسهم في تحسين الأداء للمنظمة.

يعتمد نجاح المنظمة على الأداء الوظيفي للموظفين، والأداء الوظيفي للفرد، وهو دالة لقدرته واستعداده، أو رغبته في استعمال قدرته في تحقيق الأهداف الشخصية أو التنظيميـة وكـون الفـرد متعلماً جيداً أو من ذوي الخبرة العالية، يسهم في نجاح المشاريع الريادية، وأن الكثـير مـن الأدلـة تشير إلى الأثر الإيجابي لرأس المال الاجتماعي على نجاح المنظمة وقد أظهرت الأبحاث أن السـمات الشخصية مهمة لنجاح المنظمة والمنظمات بحاجة إلى أن تنظر في الاحتياجات المهنيـة للمـوظفين، وكيف تؤثر بعض العوامل على الأفراد في حياتهم المهنية والتي ينبغـي أن تـؤدي إلى تعزيـز نجـاح وفعالية الموظفين.

مقاييس النجاح التنظيمي

إنّ معياري الكفـاءة والفاعليـة، هـما الأكـثر شـيوعاً وتكـراراً في رأي الكـاتبين في قيـاس نجـاح المنظمات، ولهما الأثر الكبير في توجيه المنظمات لفهم النجاح بشكله الصحيح ويـرى الكاتبـان أن اختيار معياري الكفاءة والفاعلية، واستعمال معايير متعددة سيعطي دقة أكـبر، ومـؤشرات جيـدة عن النجاح التنظيمي، أكثر من التركيز على معيـار واحـد لقيـاس مـدى نجـاح المنظمـة، وهـذا مـا اختاره الكاتبان.

1. الكفاءة

تعني الكفاءة الرشد في استعمال الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات المتاحة ويعرّف الكفاءة بأنها " تحقيق أفضل نسـبة بـين المـدخلات والمخرجـات في العمليـات التحويليـة" وذكـر Mumford أنها " تحسين واسـتقرار وإتقـان الأسـاليب أو الإجـراءات الحاليـة لبلـوغ أعـلى كميـة ونوعية بأدنى تكاليف ممكنة " وعرّفهاRobbins بأنهـا " الدرجـة التـي يمكـن للمنظمـة تحقيـق أهدافها بتكلفة منخفضة " وتعتمد كفاءة المنظمة إلى حد كبـير عـلى تـدريب وتطـوير المـوظفين. خصوصاً في هذه الأيام، عندما أصبحت عملية وتقنيات الإدارة معقدة جداً، فهناك حاجة ملحة في الإدارة لتنظيم تدريب وتطوير موظفيها ولكي تكون المنظمات ناجحة، تحتاج إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرار.

مؤشرات الكفاءة

إنّ أهم مؤشرات كفاءة المنظمة وأكثرها شيوعاً هي (الكلفة، والإبداع).

أ. **الكلفة**: تعـد الكلفـة مـؤشراً رئيسـاً، لأن التكـاليف تعتمـد لقيـاس جوانـب الأداء المنظمـي جميعها، وتعد حسابات الكلفة دليلاً بارزاً لقياس مدى تحقيق الأهداف المحـددة بكفـاءة، ويمثـل مؤشر تخفيض الكلف دليلاً على تحسين الكفاءة، مع المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها.

ب. **الإبداع**: أجبرت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المـنظمات حاجتهـا إلى الإبداع، فسارعت لتبني سياسات الإبداع، وإنشاء وحدات إدارية مثل الكتاب والتطوير تسـتهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة، وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف والإبداع هو عملية ظهور فكرة، أو ممارسة، أو منتج، أو خدمة جديدة، يمكن تبنيها من الموظفين في المنظمة، أو فرضها عليهم من أصحاب القرار وأن هناك مستويات للإبداع في المنظمات هي الإبداع عـلى مسـتوى الفـرد، وعـلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة .

2. الفاعلية

تعد الفاعلية مفهوماً جوهرياً ومهماً وأساسياً في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، إذ تسعى المنظمات لأن تكون فاعلة في إنجاز أهدافها، عبر تأدية مهامها بالمسـتوى المطلـوب، أو مـن خـلال إمكانياتها في الحصول على الموارد النادرة، والتكيف مع بيئتها، وقدرتها عـلى إرضـاء الأطـراف ذات العلاقة المستفيدة من المنظمة وهي من المؤشرات المهمة في قياس مدى نجاح المنظمـة وتحقيقهـا لأهدافها. وقد عرّفها بأنها " درجة تحقيق هدفنا أو خطتنا فيما عدّها بأنها " الدرجة التـي تلبـي بها المنظمة احتياجات عملائها أو زبائنها. وتعني عن "مصطلح واسـع وهـو يعنـي درجـة تحقيـق المنظمة لأهدافها ".

مداخل الفاعلية

توجد مداخل عديدة للفاعلية، حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والكاتبين، ونجد أن هنـاك أتفاقاً حول بعض الأبعاد، بينما لم يتم الاتفاق على أخرى، منها ما يأتي:

أ. **مدخل القدرة على تحقيق الأهـداف**: يـرى (ليكـرت) أن الفاعليـة الحقيقيـة هـي حصـيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقهـا، سـواءً أكانـت هـذه تمثـل غايـة وجـود المنظمة في البيئة، أم تعكس حقيقة الأهـداف العمليـة لمحـاولات المنظمـة في اسـتثمار الطاقـات، وبقاءها، وتكيفها، ونموها في المجتمع يمتاز هذا المـدخل بسـهولة الاسـتعمال خاصـة في مـنظمات الأعمال، لأن قياس الأهداف يعتمد على المخرجات، ويتم ذلك من خلال الربح أو حصة السوق أو العائد على الاستثمار .

ب. **مدخل القدرة على التكيف:** إنّه يعكس قدرة المنظمة على توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل، وإمكانية إيجاد السبل المناسبة للسيطرة عليها قدر المستطاع.

ج. **مدخل العمليات الداخلية:** تكون المنظمة فاعلة إذا تدفقت المعلومات بسلاسة ويسر وسهولة، وسادت روح الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين. والنظام السليم، من منظور سلوكي يتصف بأدنى قدر من النزاع الضار، والصراع السياسي، والمناورات السياسية .

د. **مدخل تأمين الموارد:** يركز هذا المدخل على مدخلات المنظمة بدلاً من مخرجاتها، وتكون المنظمة فاعلة إذا استطاعت تأمين الموارد النادرة وذات القيمة من البيئة والنجاح في تكاملها وإدارتها، والضرورية للإنتاج مثل المواد الخام، والموارد البشرية، ورأس المال، والخبرات الإدارية والفنية ويركز على ضمان بقاء المنظمة على المدى البعيد، ومحور اهتمامه هو مدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية.

هـ. مدخل رضا الجماعات / الأطراف الرئيسة: تعتمد المنظمات على الناس، وفي الوقت ذاته تؤثر في حياتهم، وبالتالي، يمكن عد رضا الأطراف الرئيسة المتعاملة مع المنظمة معيار هام في فاعلية المنظمة. والتحدي الذي تواجهه إدارة المنظمة هو محاولة إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح الفئات المختلفة، وتحقيق أدنى درجة من الرضا جميع الفئات.

و. مدخل النظم: يقتضي هذا المدخل النظر للمنظمة بوصفها كياناً مركباً، وتتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة، لكل منها خصائصها الخاصة بها. إنّ هذا المدخل لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف، ولكنه يراها جزءاً وعنصراً واحداً من عناصر عديدة، لابد من التركيز عليها جميعاً، ليضمن استمرار المنظمة وقدرتها على الحصول على الموارد اللازمة بما يكفل لها الاستقرار والاستمرار، وإيجاد علاقات فاعلة مع المجتمع والبيئة المحيطة.

المبحث الثالث

تحليل نتائج الكتاب ومناقشة مضمونها

أولاً: الرضا الوظيفي

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.88)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.38). وهذا يدل على رضا موظفي الهيأة ويحتوي هذا المتغير على عدة محاور، هي:

أ. **الراتب**: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.94)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.62) نستنتج من ذلك بأن إجابات العينة كانت متجانسة، وأن أغلب أفراد العينة يشعرون بالرضا عما يحصلون عليه من أجور، وبالتالي يمكن القول أن المنظمة تُشعر موظفيها بالرضا عن أجورهم، وتقوم بإعطائهم حقوقهم. وهذا يتفق مع الواقع، إذ أن أجور ورواتب الموظفين العاملين في الهيأة تكون أجورهم ممتازة، مقارنة بالوزارات والدوائر الحكومية الأخرى.

ب. **الإشراف**: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.64)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.47). نستنتج من ذلك بأن إجابات العينة كانت متجانسة، وأن العلاقات الإنسانية بين الموظفين في الهيأة عالية، وأن الرئيس المباشر يتقبل برحابة صدر النقد البناء، والاستماع إلى ملاحظات موظفيه، وان هناك قناة اتصال مفتوحة بينهم، ويشعر الموظفون بحرية عند مناقشة أمور العمل مع الرئيس المباشر، وأن الإدارة تراعي النواحي الإنسانية والاهتمام بمشاعرهم.

ج. **العلاقة مع الزملاء**: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.09)، وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.58) نستنتج من ذلكأن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين جيدة، وتعاونهم وأدائهم للعمل بروح الفريق الواحد، وانسجام جماعات العمل، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم وفاعليتهم وهذا ينسجم مع قيام الهيأة بتكوين فرق عمل ومجاميع تحقيقية، تتولى كل مجموعة متابعة القضايا والاخبارات لوزارات ودوائر معينة.

د. **طبيعة العمل**: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (4.11)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.64). نستنتج من ذلكأن أغلب أفراد العينة يشعرون بالرضا عن طبيعة ومحتوى العمل، إذ أن العمل الذي يزاولونه يتلاءم مع ميولهم، ويوفر لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، ويشعرهم بالفخر، كونهم يكافحون الفساد الإداري والمالي للحفاظ

على موارد البلد، والمساهمة في بنائه وتطويره، فضلاً عن المنزلة الاجتماعية التي يحصلون عليها من خلال عملهم في الهيأة.

ه. **فرص الترقية والتطور**: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.60)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.69) نستنتج من ذلكأن أغلب أفراد العينة يحصلون على ترقيتهم ضمن أسس واضحة ومحددة، وأن عملهم يوفر لهم فرصاً للتقدم الوظيفي، ويساعدهم على تطوير مهاراتهم والحصول على الخبرة المطلوبة. إنّ الهيأة تتبع معايير علمية دقيقة وواضحة في الترقية، تعتمد على الكفاءة، وعلى إنجازات الموظف.

واستناداً إلى ما تقدم، يمكن ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي وفق ميل أفراد عينة الكتاب، وكما موضحة في الجدول (2)، إذ يتبين أن (طبيعة العمل)، كان لها أعلى وسط حسابي مرجح، وأن (فرص الترقية والتطور)، كان لها أوطأ وسط حسابي مرجح.

الجدول (2): ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي حسب إجابات عينة الكتاب

ت	البعد	الوسط الحسابى	المرتبة
1	طبيعة العمل	4.1103	الأولى
2	العلاقة مع الزملاء	4.0920	الثانية
3	الراتب	3.9402	الثالثة
4	الإشراف	3.6368	الرابعة
5	فرص الترقية والتطور	3.600	الخامسة

ثانياً: النجاح التنظيمي

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.83)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.37). وهذا يدل على نجاح الهيأة. ويحتوي هذا المتغير على محورين هما:

أ. **الكفاءة**: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.76)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.41)، وهذا مؤشر على قوة بُعد (الكفاءة). وهذا يشير إلى أن الهيأة قد استعملت مواردها بكفاءة، وأن موظفيها يؤدون أعمالهم بكفاءة وحسب توجيهات الهيأة، ولا يهدرون مواردهم، ويسعون إلى تحسين سمعة الهيأة في المجتمع العراقي، وما يطرأ عليه من تغيرات، والتكيف معها، وتقديم الحلول والآراء لمكافحتها.

ب. **الفاعلية**: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (3.90)، وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.42). نستنتجأن الهيأة قد حققت أهدافها بفاعلية، وأن

موظفيها يؤدون أعمالهم بإخلاص وفاعلية، وكذلك تحقيق مهامهم، فضلاً عن التكيف مع الظروف المحيطة بها، ومحاولة بناء الثقة والتعاون بين الهيأة والمجتمع.

ثالثاً: اختبار فرضيات الكتاب

أ. علاقة الارتباط بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

يُظهر الجدول (3) قيم ارتباط معامل (Spearman) بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي على مستوى أبعادها الفرعية. يوضح الجدول (4) قيم معامل الارتباط، والقيمة التائية (T-test) بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي على المستوى الإجمالي. وكانت نتائج تحليل الارتباط كالآتي:

1. **تحليل العلاقة بين الراتب والنجاح التنظيمي**: تدل نتائج الارتباط بين متغير الراتب والنجاح التنظيمي كأبعاد فرعية وبصورة منفردة، على أن جميع علاقات الارتباط بينهما كانت غير معنوية، إذ كانت سالبة في بُعد الكفاءة، وموجبة في بُعد الفاعلية. أما نتائج الارتباط الإجمالية، فهي سالبة أيضاً (-0.032)، وبالتالي غير دالة إحصائياً.

2. **تحليل العلاقة بين الإشراف والنجاح التنظيمي**: توضح النتائج بأن العلاقة بين متغير الإشراف والنجاح التنظيميبشكل منفرد مع متغيراتها الفرعية، كانت علاقات موجبة، ومعنوية عند مستوى (0.05)، في بُعد الكفاءة، إذ بلغت قيمته (0.234)، وغير معنوية في بُعد الفاعلية، أي بنسبة (50%) من مجموع العلاقات بينهما. أما بشكل إجمالي، فقد بلغت (0.234)، وهي دالة إحصائياً.

3. **تحليل العلاقة بين العلاقة مع الزملاء والنجاح التنظيمي**: كانت جميع العلاقات بينهما، علاقات موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبما يمثل نسبة (100%) من مجموع العلاقات بينهما. وكان أكبر معامل ارتباط قيمته (0.538) مع متغير الفاعلية. أما بشكل إجمالي، فقد بلغت (0.483)، وهي دالة إحصائياً.

4. **تحليل العلاقة بين طبيعة العمل والنجاح التنظيمي**: حقق متغير طبيعة العملعلاقات معنوية موجبة عند مستوى (0.01) على المستوى الفردي مع بُعدي النجاح التنظيمي، إذ كانت نسبة هذه العلاقات المعنوية (100%) وكانت أقوى علاقة مع متغير الفاعلية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.514). وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.462)، على المستوى الإجمالي.

5. **تحليل العلاقة بين فرص الترقية والتطور والنجاح التنظيمي**: حققت العلاقات المعنوية بين متغير فرص الترقية والتطور والنجاح، على المستوى الإجمالي أو على مستوى متغيراتها الفرعية

نسبة (100%) من مجموع العلاقات بينهما، إذ أن كل معاملات الارتباط كانت معنوية وموجبة عند مستوى (0.01)، وكانت أكبر قيمة لمعامل الارتباط قد تحققت مع بُعد الفاعلية، إذ بلغت (0.592). أما نتائج الارتباط الإجمالية فقد بلغت (0.609)، وهي دالة إحصائياً.

6. **تحليل العلاقة بين إجمالي الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي**: حقق الرضا الوظيفي على المستوى الإجمالي علاقات معنوية موجبة عند مستوى (0.01) مع بُعديالنجاح التنظيمي، وبنسبة (100%). وكانت أقوى علاقة مع متغير الفاعلية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.593). أما علاقة إجمالي الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.556)، وهي معنوية وذات دلالة إحصائياً.

الجدول (3): قيم معامل الارتباط (Spearman) بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

النجاح التنظيمى / الرضا الوظيفى		الكفاءة	الفاعلية	العلاقات المعنوية	
				عدد	الأهمية %
الراتب		0.006-	0.009	صفر	صفر
الإشراف		*0.234	0.149	1	50
العلاقة مع الزملاء		**0.354	**0.538	2	100
طبيعة العمل		**0.314	**0.514	2	100
فرص الترقية والتطور		**0.436	**0.592	2	100
الرضا الوظيفى		**0.412	**0.593	2	100
العلاقات المعنوية	عدد	5	4	7	-
	الأهمية %	83.3	66.7	-	75

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01).

(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة(0.05).

الجدول (4): يبين معامل الارتباط (Spearman) بين إجمالي الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

النجاح التنظيمي الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
الراتب	0.032-	0.18	غير دال
الإشراف	*0.225	2.18	دال
العلاقة مع الزملاء	**0.483	5.15	دال
طبيعة العمل	**0.462	5.04	دال
فرص الترقية والتطور	**0.609	9.25	دال
إجمالي الرضا الوظيفي	**0.556	6.07	دال

●القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (85) = 1.99 .

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي الآتي:

1.أظهر متغير الرضا الوظيفي على المستوى الإجمالي وعلى مستوى أبعاده الفرعية علاقات معنوية موجبة عند مستوى (0.01) و (0.05) مع متغير النجاح التنظيمي، عدا متغير واحد، وكانت نسبة هذه العلاقات المعنوية تشكل (75%) من مجموعها.

2.أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية واحدة (سالبة)، مما يدل على أن العلاقات بين كل بعد مع الآخر كانت طردية بمعظمها، ويزداد كلٍ منها بزيادة البعد الآخر.

3.استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، وبما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي، لذلك لا يوجد مبرر لعدم قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي).

ب. علاقة التأثير بين الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي

من خلال الجدول (5)، نلاحظ:

الجدول (5): يبين تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائية المحسوبة	الدلالة
الرضا الوظيفي	النجاح التنظيمي	1.77	0.53	0.30	36.96	يوجد تأثير

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.85) = 3.96 .

هناك تأثير ذات دلالة معنوية للرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.96)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (1.85)، والبالغة (3.96). ومن إشارة معامل بيتا الموجبة، هذا يعني أن التأثير إيجابياً، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.30)، وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في الرضا الوظيفي سيكون هناك تذبذب في النجاح التنظيمي بنسبة (30%). أما معامل بيتا فقد بلغت قيمته (0.53)، وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في النجاح التنظيمي سيكون هناك زيادة مقدار (53%) في النجاح التنظيمي. أما معادلة الانحدار فكانت بالشكل الآتي:

$$1X\ 0.53 + 1.77 = Y$$

إذ أن:

Y: النجاح التنظيمي.

1X: الرضا الوظيفي.

وبهذه النتائج، تم إثبات الفرضية الثانيةالتي تنص (يؤثر الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي تأثيراً إيجابياً ذي دلالة إحصائية).

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1.يشعر الموظفون في هيأة النزاهة برضا وظيفي مرتفع، إذ أن كل أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد معبرة عن الرضا السائد في هيأة النزاهة.

2.بيّنت نتائج الرضا الوظيفي، أن بُعد (طبيعة العمل)، حصل على أعلى وسط حسابي (4.1103)، وأن (فرص الترقية والتطور)، كان لها أوطأ وسط حسابي (3.600)، وهي تعطي مؤشراً على أن فرص الترقية والتطور السائدة في الهيأة تحتاج إلى إعادة نظر من قبل الإدارة العليا والمدراء على حد سواء.

3.يتضح أن الراتب ليس له تأثير في النجاح التنظيمي، وهذا يعني، إما أن حاجات موظفي الهيأة الاقتصادية مشبعة، لأن الراتب الجيد، أو أنهم يهتمون بالعوائد المعنوية أكثر من العوائد المادية.

4.بلغت قيمة الوسط الحسابي للنجاح التنظيمي، أكبر من قيمة الوسط الفرضي، وهذا يدل على نجاح الهيأة. وهذا مؤشر على أن الهيأة قد حققت أهدافها بكفاءة وفاعلية، نتيجة تكيفها مع البيئة الخارجية، مما يضمن لها البقاء والاستمرار.

5.حققت (الفاعلية)، أعلى وسط حسابي (3.90)، وأن (الكفاءة)، كان لها أوطأ وسط حسابي (3.76). وهذا يعني أن الهيأة كانت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وأنها يجب أن تؤكد في الحفاظ على مواردها واستغلالها بصورة جيدة أكثر.

6.يلاحظ من النتائج أن موظفي الهيأة تهمهم كثيراً سمعة الهيأة ومستقبلها ودورها المميز في المجتمع العراقي، ويسعون إلى تحسين سمعة الهيأة في المجتمع العراقي، وما يطرأ عليه من تغيرات، والتكيّف معها، وتقديم الحلول والآراء لمكافحتها. وتسعى الهيأة بإدارتها العليا وأقسامها ومكاتبها إلى تحقيق المهام الملقاة على عاتقهم، وهذا يشير إلى أن الهيأة قد حققت أهدافها بفاعلية، وان موظفيها يؤدون أعمالهم بإخلاص وفاعلية، وكذلك تحقيق مهامهم، فضلاً عن محاولة بناء الثقة والتعاون بين الهيأة والمجتمع.

7.أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي في النجاح التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

1.وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والأداء المتميز، إذ أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هذا العنصر يعد أقل العناصر رضاً لدى موظفي هيأة النزاهة. فضلاً عن زيادة العلاوة السنوية، التي يجب أن تتغير حسب معدلات غلاء المعيشة وعلاوة أداء، تُمنح للموظف على حسب أداءه، ويمكن ربطها بتقرير تقييم الأداء، ومنحها بشكل سنوي تشجيعاً للأداء الجيد.

2.يجب على الإدارة الاهتمام بتعيين مهام ومسؤوليات تتفق مع قدرات ومهارات الموظفين، وربطها كذلك بنظام حوافز يتفق مع الحاجات الفعلية لهم، وتعيين أهداف واضحة وواقعية للأداء، وأهداف صعبة ولكن مقبولة لتشجيع الإبداع والابتكار، مع التأكيد على توفير معلومات مرتدة عن التقدم في تحقيق الهدف.

3.رفع الحد الأدنى لرواتب موظفي الوزارات والدوائر الأخرى، بما يتناسب مع الوضع الاقتصادي السائد، لزيادة رضاهم، وبالتالي زيادة أداءهم وولاءهم، لأن الراتب عامل مهم في الرضا الوظيفي، وهذا ما أثبتته نتائج الكتاب، إذ أن جميع موظفي الهيأة راضون عن راتبهم كونه جيداً وكافياً.

4.ضرورة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة، واستغلالها وتعزيزها من خلال تظافر الجهود، والعمل بروح الفريق، وسهوله الاتصال، والانسجام بين أهداف الفرد والإدارة، لتقديم إسهامات تصب بمصلحة الهيأة، فضلاً عن كونها تزيد الرضا الوظيفي للعاملين.

5.يجب منح الموظفين مهاماً متنوعة، وأن يتحملوا مسؤوليات أكبر، وهذا لا يتم إلا من خلال تأهيل العاملين، عبر تدريبهم، وتطويرهم، وإحساسهم بأهميتهم، وأهمية الدور الذي يؤدونه في خدمة وطنهم.

6.يعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً للرضا عن الحياة، والتحدي العقلي هو عامل أساسي فيه وبالتالي، فإن الطريقة الأكثر فعالية التي يمكن للمنظمة تعزيز الرضا الوظيفي لموظفيها، هو تعزيز التحدي العقلي في وظائفهم، والطريقة الأكثر أهمية التي يستطيع معظم الأفراد من خلالها تحسين رضاهم الوظيفي، هي الكتاب عن العمل الذي يشكل تحدياً عقلياً.

7.زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال إيجاد السياسات والأساليب، والطرائق الحديثة، في أداء الأعمال التي تثيرهم، والتي لها علاقة كبيرة بإظهار سلوك المواطنة لديهم.

8.تشجيع التنافس والإبداع بين الموظفين في الهيأة، وكذلك إفساح المجال لذوي المهارات والكفاءات للترقي، والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يدعم الشعور بالرضا الذي يستقيه الفرد من وظيفته.

9.ضرورة اهتمام الإدارة العليا في هيأة النزاهة بتنظيم دورات تدريبية للقادة والمدراء، بغية تعريفهم بأهمية الرضا الوظيفي، والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وزيادته، وتوعية المدراء في جميع المستويات بأهمية دورهم في زيادة إدراك الموظفين لأبعاد الرضا الوظيفي، وبالتالي، انعكاس ذلك على أداءهم، وأداء المنظمة.

10.إشاعة ثقافة النجاح التنظيمي في المنظمات بشكل عام، والهيأة بشكل خاص، وتعريف العاملين بأبعاده وأهميته، فضلاً عن إضافة أبعاد أخرى مثل (التكيف، والتفوق، والنمو)، وغيرها.

11.لابد أن تسعى الهيأة لخفض معدلات الكلف التي تتحملها نتيجة الخدمات المقدمة.

12.زيادة الاستثمار في التكنولوجيا، لأهميتها في توفير وتوصيل المعلومة بسرعة أكبر، وتحويلها إلى نجاحات على المدى البعيد.

لأجل الوصول بالكفاءة في أحسن صورها، لابد أن تهتم المنظمات بتشجيع الإبداع بجانبيه الإداري والفني، مثل إدخال الأفكار الجديدة، والأساليب التي تؤدي إلى الإنتاج العالي، والكلف الواطئة، والإسهامات المضافة، والطرق الخلاقة والمختصرة والمبسطة في الأداء.

الفصل الثالث

أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ، ولأهمية دوره في نجاح اية منظمة {اقتصادية ، صحية ، امنية ، .... الخ}، تولي القيادات فيها عادة اهتماما رئيسيا من خلال الكتاب عن العوامل المؤثرة في انتاجية وكفاءة العاملين سلبا او ايجابا .

ويسعي المسؤولون في إدارة شؤون الأفراد في المنظمات الى أن يصل العاملون في انتاجيتهم الى اقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف او الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الاداء لديهم ، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف العامل باقصى كفاءة ممكنة اذا لم يكن هناك دافع للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصريين أساسيين هما : المقدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات ، والتي يكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة الى الإستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب .

أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة (رسلان 1978 ، ص3)[1] والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى (ابو الكشك 2006، ص 133)[2] والحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية او سلبية ويمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي ويمكن ان تكون في شكل تحفيز مادي ملموس او معنوي ، والحوافز مرت بمراحل تطور من خلالها تبلورت صورتها التي نراها بها الآن, فبدأت بالمرحلة التقليدية وهي تمثل نقطة الإنطلاقة وتمّ التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ، ثم اعقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ، ثم جاءت المرحلة الحديثة والتي ربطت بين الحوافز (مادية ومعنوية) ومدى الأداء (العائدي 1996 ، ص 23ـ 24)[3] (3) ومابين هذه الرؤى والمدارس الثلاثة تتباين مواقف من يتعاملون مع موضوع الحوافز بحثا ودراسة وتطبيقا .

---

1 - رسلان ، نبيل (1978م) ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية بالقاهرة .

2 - ابو الكشك ، محمد نايف (2006) الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

3 -العائدي ، كمال (1996 م) ، اثر الحوافز علي الاداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق .

فالحوافز توقظ الحماس والدافع والرغبة في العمل لدى العامل (ايا كان مجال عمله) مما ينعكس ايجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين الى العمل بكل ما يملكونه من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل للمثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية (يونس 2000، ص 16) [1].

من وجهة نظر الكاتب فأنه يرى أن نظام الحوافز يساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها افضل استخدام ويؤدي هذا الى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة او الإدارة وهذا يؤدي الى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة ويؤدي كذلك الى امكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة الى مؤسسات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل وكذلك تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها .

ولقد تباينت وجهات نظر الكاتبين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة اهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين ، والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية او معنوية .

ويتناول هذا الكتاب عملية التحفيز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعتبر من المتغيرات الهامة حيث يشير الى شعور الفرد بالسعادة والإرتياح اثناء ادائه لعمله (الفالح2001، ص 71) [2] ويتناول هذا الكتاب دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال البلديات (إدارة حسابات المشتركين ـ بلدية غزة) والبلدية تعتبر مجالا مهما من المجالات الخدمية للمجتمع فلا يوجد مجتمع بدون بلديات لتقديم الخدمات لأفراد المجتمع بفاعلية وكفاءة ، ومن يعمل على تقديم الخدمات للمجتمع ويؤدي دوره بهمة ونشاط لابد أن يكون على درجة معقولة من الرضا الوظيفي وحتى يتحقق الرضا للموظف فلابد أن ندرس العوامل المؤثرة فيه والأسباب التي يمكن أن تؤدي الى حدوثه .

1 - الفالح ، نايف بن سليمان ، 2001 م) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا – الرياض.

2 -العديلي، ناصر علي ، (1986م) ، دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة – الرياض

ثانيا : مشكلة الكتاب :

لقد اظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (مادية او غير مادية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات كما اظهرت مجموعة اخرى من الدراسات اهمية الحوافز المادية والإقتصادية في الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات النامية بصفة خاصة[1] (العديلي 1986، ص 224).

فيتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على انتاجيتهم وانتمائهم لمنظماتهم ، وعلى ضوء خبرة الكاتب ومعايشته للعاملين في بلدية غزة (إدارة حسابات االمشتركين) في قطاع غزة يمكن القول بوجود عدد من المؤشرات مثلا:

يعتبرالراتب بسيطا بالنسبة لحجم العمل ومتطلبات الحياة اليومية ، وجود حوافز مخصصة لرؤساء الأقسام وما فوق ولا تشمل الموظفين العاديين في الإدارة ، هناك بعض الحوافز تعطى للموظفين الرجال دون الموظفين من النساء ، أحيانا تلغى بعض الحوافز وذلك للظروف السياسية التي تمر بها المنطقة مما يؤثر على ميزانية المؤسسة لذا نستنتج منها وجود بعض أوجه القصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على الموظفين سواء كان ما يتعلق بالحوافز المادية والحوافز المعنوية بالنسبة للموظفين مما يمكن أن ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي .

ويشير (رسلان 1978 م)[2] الى أن الكثير من الكاتبين اشاروا الى أن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج (الرضا الوظيفي) يتطلب مداومة الكتاب والدراسة من أجل التوصل الي الحوافز الملائمة، ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والإجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها .

وعلى ضوء ذلك فأن هذا الكتاب يسعي للوقوف على نظم الحوافز المطبقة ببلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين ـ بلدية غزة) في قطاع غزة ومدى تأثيرها ايجابا او سلبا على الرضا الوظيفي لدى الموظفين (مرؤوسين ورؤساء) .

وعليه يمكن تلخيص مشكلة الكتاب في السؤال الرئيسي التالي :

---

1 - يونس ، عادل ، (2000 م) تحليل نظم الحوافز وعلاقتها باداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي – رسالة غير منشورة – جامعة قار يونس .

2 - رسلان ، نبيل (1978 م) ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية – القاهرة .

ما هو دور الحوافز المقدمة للعاملين في بلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين ؟

ثالثا : تساؤلات الكتاب :

يحاول هذا الكتاب الإجابة على التساؤلات التالية :

1-ماهي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين (رؤساء ومرؤوسين) في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة ؟

2ماهي انواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين (رؤساء ومرؤوسين) في ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ؟

3-ما مدى رضا العاملين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة عن بيئة العمل الوظيفية ؟

4-ماهي العلاقة بين انواع الحوافز المطبقة على الموظفين بإدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين لتحقيق الكفاءة الانتاجية ؟

رابعا : أهداف الكتاب :

يهدف هذا الكتاب لتحقيق الآتي :

1-الوقوف على انواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين ببلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين).

2-الوقوف على انواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين ببلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) .

3-معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين ببلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين .

4-ماهي العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والكفاءة الإنتاجية للموظفين ؟

خامسا : أهمية الكتاب :

تعود أهمية الكتاب الى اهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدماتية ، ومن ثم اهمية الحوافز المعمول بها على العاملين نظرا لعلاقتها المباشرة بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدماتية ولعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز ومن ثم رفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي لدى العاملين بهذه المؤسسات مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية .

وللحوافزأهمية كبيرة كمؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين، كذلك هناك ندرة في دراسة أثر الحوافز في المؤسسات المحلية كمؤسسة كبيرة وضخمة كبلدية لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية بما ستتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث انواعها ، اساليبها، فوائدها, أهدافها ، والأداء من حيث مفهومه وتقييمه وتحسينه .

الأهمية النظرية :-

هذه الدراسة تختبر دور سياسات التحفيز المادي والمعنوي في الرضا الوظيفي في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة (مؤسسة خدماتية) في قطاع غزة وهذه الدراسة ترمي الى تطوير أنموذج مفاهيمي حول التحفيز المادي والمعنوي والرضا الوظيفي .

الأهمية التطبيقية (العملية) :-

تأتي الأهمية العملية لهذه الددراسة بما سوف نقدم لمتخذي القرار الإداري في المؤسسات الخدماتية, القدرة على اتخاذ قرارات في التحفيز المادي والمعنوي وتحسين السياسات في التحفيز المادي والمعنوي من أجل تطبيقها داخل المؤسسات الخدماتية لزيادة الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي في مؤسساتهم .

وتعود أهمية الكتاب إلى اهمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين ببلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) نظرا لأهمية دورها ومن ثم أهمية الحوافز المطبقة في هذه الإدارة ، نظرا لعلاقتها المباشرة بالرضا الوظيفي ، لدى الموظفين بالمؤسسات الخدماتية ، ولعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظم الحوافز ومن ثم رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين في هذه المؤسسة مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة وفعالية مما يؤثر بشكل مباشر على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين .

أولا : تعريف الحوافز :

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى (حفّزه ، دفعه الى الخلف ، والليل يحفـز النهـار أي يسوقه ورايته متحـفــزا اي مستفـــزا مستعجـــلا لايمكـن جلوسـه في الارض) (رضـا 1958 ، ص 122) [1] .

أما من حيث الإصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لإختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الكاتبين .

حيث عرفت الحوافز بأنهـا مجموعـة مـن العوامـل التـي تعمـل عـلى إثـارة القـوى الحركيـة والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي 1976، ص 214).

وتشمــل الحوافـــز كل الأساليب المستخدمة لحثّ العاملين على العمل المثمر (مهنـا 1976 ص 214) [2]، ويعرف كيث 1990 ، ص 638) [3] الحوافز بأنها عبارة عن مجموعـة مـن المتغـيرات الخارجية من بيئة العمل او المجتمع والتـي تسـتخدم مـن قبـل المنظمـة في محاولـة للتـأثير عـلى الرغبات والإحتياجات كما تعرف الحوافز بأنها كلّ مـا يتعلـق باسـتخدام الوسـائل الممكنـه لحـث الموظفين على العمل الجيد (علاني 1993 ، ص 510) ، وتعرف الحـوافز بأنهـا مجموعـة العوامـل والمزايا التي تهيؤهـا الإدارة للعـاملين لتحريـك قـدراتهم الإنسـانية مـما يزيـد مـن كفـاءة ادائهـم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغبـاتهم وبمـا يحقق أهداف المنظمة ايضا ، (اللوزي 1995 ، ص 376) .

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابيـة او سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس 2001 ، ص 109)[4].

وتعرف الحوافز بأنها الوسائل او العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سـلوكه على نحو معين (المجدوب 2002 ، ص 342) [5] .

1-رضا ، احمد (1958 م) ، معجم مـتن اللغـة ، موسـوعة لغويـة حديثـة المجلـد الثـاني ، منشـورات دار مكتبة الحياة ، بيروت

2 - مهنا ، محمد فؤاد ، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها ، دار المعارف ، القاهره .

3 - كيــث ، ديفينــز ، (1990 م) الســلوك الانســاني في العمــل ، دراســة العلاقــات الانســانية والســلوك التنظيمي ، مترجم القاهره نهضة مصر للنشر والتوزيع .

4 - الطخيس ، ابراهيم عبدالـلـه ، (2001 م) الادارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر – الريـاض – المملكـة العربية السعودية .

5 - المجدوب ، فاروق ، (2002 م) ، الادارالعامة ، العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت – لبنان .

وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز على أنها مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع (مثـير داخلي) ويوجه الفرد ايجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسـلوك معـين يتفـق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن 2002 ، ص 1616) [1] .

كما عرفت الحوافز بأنها اساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين عـلى أداء متميـز بروح معنوية عالية .

وفي تعريف آخر عرفت الحـوافز بأنهـا الوسـائل الماديـة والمعنويـة المتاحـة لإشـباع الحاجـات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القريوني 2004 ، ص 301) [2] (ويعرف ابـو الكشـك 2006م ، ص 133) الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد علي زيـادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه االمتفوق والمتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى .

●تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنويـة المتاحـة لإشـباع الحاجـات والرغبـات الماديـة والمعنوية للأفراد (القريوني 2004 ، ص 301) واجرائيا يقصد بها في هذا الكتاب هو كل ما تقدمه بلدية غزة من وسائل مادية ومعنوية تؤدي الى رفع أداء الموظفين (رؤساء ومرؤوسين) في العمـل وتعمل على اشباع حاجاتهم وضمان ولائهم .

●يقول ميشيل ارمسترونج (تحفيز الأفراد وهي عملية تحريك الأفراد في الإتجاه الـذي تريـده لهم ، ويمكن للمؤسسة ككل ان تقدم المضمون الذي ممكن من خلالـه تحقيـق مسـتويات عاليـة من التحفيز من خلال انظمة المكافأة ، وتوفير فرص التعلـيم والتحسـين ، ومـديري – الأفـراد – لا يزال لهم الدور الرئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز ليجعلوا اعضاء فريقهم يقـدمون افضل ما لديهم .

●ويقول كين بلانشارد (بالنسبة لما يراه الدكتور جيرالد جرهام (الأستاذ بجامعة ولايـة ويتشـا) الحوافز هي :

- ما ياتي مباشرة من المديرين : بـدلا مـن تـأتي الحـوافز مـن حيـث لايـدري الموظفـون ، فـان الموظفين يقدرون كثيرا قيمة التقدير الذي ياتي مباشرة من مديريهم او مشرفيهم .

1 - القريوني ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، مطبعة البلاد – عمان .

2 - ابو الكشك ، محمد نايف ، (2006 م) ، الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- ما يتوقف على الأداء : يريد الموظفون دائما تقدير جهودهم في اداء وظائفهم ، ولهذا تستند الحوافز شديدة الفاعلية على اداء الوظيفة ، وليس على الأشياء الأخرى التي لا تتعلق بالأداء مثل (الحضور والإنصراف ، وحسن المظهر وما إلى ذلك) .

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والكاتبون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرىً واحد في مجملها تشير الى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفائتهم وانتاجيتهم .

ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع ، فالحافز خارجي ، اما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الانسان ، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع .

أهمية الحوافز :

(إنني أعتبر قدرتي على إثارة الحماس بين الناس أعظم رصيد أمتلكه، وأفضل طريقة لإخراج أفضل ما في الرجال، تكون بتقديرهم وتشجيعهم)تشارلز شواب.

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الإهتمام بالكتاب عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعّال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دورًا فعالًا ومهمًا في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الإعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين منالقيم المادية والمعنوية ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئةالعمل.

فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفيين مثل : استقرار العمل ،المشاركة في صنع القرار،الإلتزام و الإنتماء و الترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء....الخ. و من هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها فقد عمل الكاتبون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعّالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الكاتبون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمةإذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقي.

تحفيز فريق العمل

الفريق في العمل يشترك بالمعلومات، الآراء، الأفكار،الدعم المعنوي، الوقت، والواجبات.. مما يفرض عليهم وضع أهداف مشتركة وتبادل الآراء معهم ليصلوا إلى إجماع مشترك، وكفريق يسعون لتحسين نوعية المنتج، أو طريقة العمل، أو زيادة الإنتاجية، أو غيرها مما تفرضه طبيعة العمل مع الجماعه، ولابأس وصف طريقة العمل أو زيادة الإنتاجية، أو غيرها مما تفرضه طبيعة العمل مع الجماعة، ولا بأس من وصف طريقة العمل للآخرين دون مقابل شخصي، ولا ننسى هنا استشارة جميع اعضاءالفريق في حل المشكلات التي تواجههم خلال العمل كما لا بد من الصبر على تحمل وجهات النظر المختلفة لبعضهم البعض،وعدم الإلتفاف عليها .

ومن خلال التفهم للطبيعة البشرية التي تحب تحقيق الذات، وتطمح لتعزيز الآخرين واحترامهم يجب ادراك مدى أهمية شحذهمم الموظفين من خلال الحوافز المادية، والمعنوية والمكافآت لتحسين أدائهم.

ويلاحظ أن التحفيز قد يجعلك تتغلب على كثير من المعوقات التي تواجهك فيعملك.

ويشترط في القيادي المحفز أن يوفر الثقة، والطمأنينة، والأمن، والإحترام لظروف عمله بصدق وواقعية، ولا بد أن تقر أن اعترافك بجهد الآخرين، وثنائك على نجاحهم لا يؤثر على نجاحك فبادر بذلك إما مباشرة لمن يستحقه، أو أمام الآخرين منخلال تعزيزك لإنجازهم.

ولا بد إنك تتفق معنا على أن العمل بروح الفريق يلغي العناد والكبر، والكسل، فالعمل الجماعي يطهر النفوس، ويوحدها نحو أهداف كبرى يشترك الجميع في الوصول إليها وللكل يد في بلوغها.

ومما لا شك فيه أن العلاقات الإنسانية خلال مراحل العمل الجماعي تنشط، وتضطرب، تماما كما ينشط العمل وتزداد الإنتاجية إذا ما أحسنت قيادة الفريق، ويجب أن نعترف بأن المتفائلين في عملهم يبنون المعنويات في من يتعاملون معهم كما أنهم يعطون الوظيفة أفضل ما لديهم، وهم دائماً يبحثون عن طريق ناجحة لتطوير العمل، والفريق.

أما المتشائمون فغالباً ما يتخلون عن عملهم ببساطة لنظرتهم التشاؤمية تجاه أمورهم وأعمالهم، وكثيراً ما يمضون أوقاتهم في الكتاب عن وظيفة أفضل، كما أنهم يشيعون جواً من السلبية فيمن يتعاملون معهم.

ولو أتيح الخيار بين شخص عاليّ الكفاءة، لكنه سلبي يؤثر على معنويات الفريق، وآخر إيجابي لكنه متوسط الكفاءة، فإن الإحتمالات سترجح الشخص الإيجابي الفاعل الممتلئ بالتفاؤل والثقة للمساهمة على المدى الطويل، وذلك انطلاقاً مما قاله أحد المدراء التنفيذيين:

(يمكنك أن تعلم المهارات، ولكن لا يمكنك أن تعلم المواقف) ومن موقف المتشائمين قد تخلص بشعار يقول الأمور سيئة ولن تتحسن، ولماذا تحصل مثل هذه الأشياء لي؟

أما المتفائلون فشعارهم:(مهما كانت الظروف، ومهما كان موقفي، المهم أن أستمر بشكل مريح) ونعترف أن المتفائلين ينظرون إلى الأمور، بموضوعية وحماس دون أن يؤثر ذلك على قراراتهم تجاه عملهم فعندما يكون المتفائل غير متفق مع القضايا، والسياسات، وأساليب عمل، أو مشروع ما فإنه يبدي اعتراضه دون أن يكون مزعجاً فهو يركز على الحلول دون التركيز على المشاكل.

فكن،عزيزي، إيجابياً مرحاً، ومتفائلاً في قيادتك لفريقك حتى نستطيع تخطي المعوقات والمشكلات بنجاح... ولتبق دائماً في المقدمة.

ومن أهمية التحفيز للقائد:

الإنضباط والجدية :إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدى إلى انضباط وجدية من يقود.

رضا العامل وثقته:الإتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل، والوفاء الفوري بأجره يؤدى إلى ثقته واطمئنانه مما يضمن أنه يقوم بالعمل على أكمل وجه.

العدل والإنصاف: العدل والإنصاف فى الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا واطمئنان جميع من تقود.

الضبط:العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان.

التشجيع:بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله ومن لايجيد وذلك يسبب تزهيد للمجيدين فى إجادة العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمييز .

أمثلة عملية على التحفيز:

فى المصانع أن يقوم المدراء بعمل تقييم شهرى للمهندسين وأنيقوم المهندسون بعمل تقييم آخر للفنيين ويحتوى التقييم نقاطا, مثل الإلتزام والحضور والإبتكار وحسن التعامل مع الآخرين ثم إثابة المتفوقين بشكل معنوي, كأن تذكرإجادة المتفوق أمام الآخرين وأمام المدير العام ليقوم بتحفيزهم مادياً .

إعطاء الحافز المادي فى حالة القيام بعمل مرهق وطويل وإعطاء إجازات فى أماكن العمل أن يقوم المدراء بالتقدير المعنوي مثل حسن المعاملة وذكر محاسنها أمام الآخرين والتحفيز المادى بالمكافآت .

أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الكاتبين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

1. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها.
2. الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها.
3. الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون.
4. الحوافز من حيث إرتباطها.

1. قسمت الحوافز من حيث طبيعتها او قيمتها الى :-

الحوافز من حيث طبيعتها او قيمتها

1.1حوافز مادية:

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والإرتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الإقتراحات.

والحوافز المادية تشمل كل الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج؛ لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل، كلما تحصل على كسب أكبر، في حين إن التقصير الكمّي أو النوعي في الإنتاج قد يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في إندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته، يعد عاملا هاما في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية، وتحسس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده.

والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

الحوافز الإيجابية : ـ

تعد تلك الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية و القيام بالإرتكازات والإختراعات و تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أوالذاتية أو المعنوية و الإجتماعية. (منهاج تدريب القيادة والادارة ـ 1999م)[1].

1 - منهاج تدريب القيادة والادارة ، اعداد الفريق الفلسطيني للادارة ، الطبعة 1999 م .

الحوافز السلبية :ـ

هي الطـرائق و الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السـلبي والتصرفـات غير المقبولة بين الأفراد و العـاملين مثـل إطاعـة الأوامـر وعـدم الشـعور بالمسـؤولية و الكسـل في العمل و هذا ينبع منه أسلوب التنبيه و التحذير ومنع بعض الإمتيازات عنه لفترة معينة و الإنذار أو تأخير الترقية و ربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر و يـتم اسـتخدام هـذه الوسـائل حسب درجة المخالفة للفرد ، ويمكن تسمية الحـوافز السـلبية بـالحوافز الرادعـة و تعتـبر عمليـة استخدام الحـوافز السـلبية ضروريـة لزيـادة الكفـاءة الإنتاجيـة وخصوصـاً لـدى العـاملين الـذين يتصفون بالكسل.(المفاهيم الإدارية الحديثة -1989م) [1].

وكذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، الأرباح، أو الحوافز المادية غير المباشرة مثل التغذيـة، الإسـكان، المواصـلات، القـروض، الإعانـات، التسـهيلات، العلاج، التخفيضات.

وتُدفع الحوافز المادية بطرائق مختلفة منها:

1.الأجر: يعتبر الأجر حافزًا، إذا شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذلـه مـن جهـد، والأجـر يُدفع بعدة طرق مختلفة أهمها:

1) الأجر على قدر الإنتاج.
2) الأجر على أساس الوقت.
3) الأجر على أساس مدة الخدمة.
4) الأجر على أساس الحاجة.

والجدول رقم (1) التالي يوضح تأثير طرائق دفع الأجور في السلوك والقيم:

طريقة دفع الأجور	السلوك الذي تدفع إليه	القيم الخلقية	الإعتراض الأساسي	الجماعة المنتفعة
بالإنتاج	زيادة الإنتاج	تعترف بالفروق الفردية في الإنتاج وأداء العمل.	تخلق عدم الإطمئنان	الأكفاء من العمال
بالوقت	الذهاب في مواعيد العمل	لا محاباة ... وذلك عن طريق المساواة في معدل الأجور	لا تقترن بالكفاية	العاملون ذوو الكفاءات

1 - المفاهيم الادارية الحديثة د.فؤاد سالم وآخرون ، المستقبل للنشر والتوزيع 1989 م .

مدة الخدمة	الخدمة أطول مدة ممكنة في المصنع	تتهيأ الفرصة للتقدم يتوقعها الجميع ويمكنهم منها، كما تمنح الأمن عند بلوغ الشيخوخة	تتحيز ضد العاملين الجدد	العاملون ذوو المدة الطويلة في الخدمة
بالحاجة	التوسع في المسؤوليات العائلية	تساوي بين مستويات المعيشة، وتحقيق الأمن للجميع	تفشل في إثارة الدافع أو الحافز إلى العمل	العاملون ذوو الأسر الكثيرة العدد

تنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الإعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز كالأجور مثلا ، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها فقد عمل الكاتب ونفي سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعّال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الكاتب ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والإنتماء والخوف على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجوّ الملائم للإستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعّال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقي.

ومن الحوافز التي تقدم للعاملين كالتالي :

1-**العلاوات الدورية**: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية وعلاوات جماعية التي تعتبر حافزًا نفسيا وإجتماعيا، يولد الإحساس بالإنتماء، وهذه الحوافز تعزز القدرة الشرائية للفرد حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والإجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وتتضمن هذه الحوافز خدمات إجتماعية تقدم بشكل جزئي أومتكامل مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف ، التعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة، الخدمات المالية (سلف/إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الإجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل. فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم، وتهيئتهم للعمل فى ظل معنويات عالية هذا بالإضافة أنها تعد حافزا لهم على الإستمرار فى قوة العمل بالمنظمة.

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ، من أهمها:

1-علاوة الكفاءة

2-علاوة الأقدمية

3-العلاوة الإستثنائية

والأولى علاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناءًعلى إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا ، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية أما علاوة الأقدمية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام . والعلاوة الإستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما خارق) يستلزم التعويض الإستثنائي.

2.**حوافز أو مكافآت الإنتاج**: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يصرف إما على أساس يومي، أو على أساس شهري، وذلك طبقًا للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء والإنضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما ونظام مكافأة الإنتاجية يحصل العمال في هذا النظام على زيادة في أجورهم إضافة لقاء تحسين الإنتاجية من دون أن يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في رأس المال.وهناك أنظمة مبتكرة كثيرة تهدف إلى توفير الشروط التي تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر لزيادة الإنتاج وتحسين فعالية الموارد المتاحة للمؤسسة مثل نظام تايلور ونظام روفان وغيرهما، ومثل هذه الأساليب تحقق ربحاً إضافياً للمؤسسة وتقود في الوقت نفسه إلى زيادة

أجور العمال وتحسين أوضاعهم كما تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية مما ينعكس إيجابياً على النمو إلاقتصادي والرفاه الإجتماعي(صلاح عبد الباقي ، ص 359) [1].

3.المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي، متمثلًا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية.

4.توزيع أو المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية منالأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين و تتم طريقة احتساب هذه النسبة أما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية و يقوم مبدأ المشاركة في الأرباح إلى أساس أن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود و نشاط العاملين و كل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها و يؤخذ على المشاركين في الأرباح على زيادة الإنتاج أن أسلوب وضع الزيادة يتم في نهاية كل عام و بالتالي يفقد أهميته بسبب ضعف الصلة ـ طول الفترة الزمنية ـ بين جهد الفرد و حصوله على الأرباح وهي غالبًا ما تتم في صورة جماعية، وهي تحفز العمال على زيادة إنتاجهم؛ أملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح؛ حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه؛ حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.

1-خطط الإقتراحات

ويطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

2-توزيع الأسهم على الموظفين

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرائق مثالية قربا من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم

ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي

- مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز
- رحلة مجانية
- سيارة
- أجهزة منزلية
- أدوات شخصية (ساعة مثلا)

---

1 - صلاح عبد الباقي ـ ادارة الموارد الانتاجية ـ مصر الدار الجامعية ص 359

- خطابات الشكر
- دروع أو كؤوس الإمتياز.
ـ الخطــوات الذكيــة للمسئولين ـ سام ديب ولايـل سوسمان

الشروط التي تحقق نجاح الحوافز المادية:

1)يفضل أن ترتبط الحوافز المالية ارتباطا مباشرا بجهود الفرد، وليس بجهود الجماعة.

عندما يقوم فريق كامل بعمل معين في إدارة معينة في منظمة ما ويكون هذا العمل على قدر كبير من النجاح وتحقيق أهداف معينة في الإدارة فيمكن أن تقوم المنظمة باعطاء مكافأة مالية لمدير الإدارة وذلك لإنجاز هذا العمل في الإدارة من قبل الفريق وتوجيه جوابات شكر وتقدير لموظفي فريق العمل في الإدارة لهذا العمل الذي تمّ إنجازه ومن ثم فيجب تقديم مكافأة مالية ليس فقط لمدير فريق العمل ولكن لإفراد الفريق بكامله وبجميع مستوياته ففي النهاية تمّ إنجاز العمل من قبل الفريق تحت توجيهات مدير فريق العمل حتى يعطيهم حافزا قويا على انجاز اعمال اخرى بكل جدارة وتفانٍ في المستقبل .

2) ينبغي ألّا تستخدم الحوافز المادية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز غير المالية في ذات الوقت.

3) يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للفرد الذي يبذل مجهودا واضحا؛ بحيث تشمل إضافة واضحة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.

4) يستحسن أن ترتبط الحوافز المالية ببرامج للإختيار أو التدريب أو الترقية؛ ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع، فاجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب أن تمثل للعامل طريقًا، أو سبيلًا يحقق من ورائه منفعة مالية تعود عليه بالخير.

5) ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظاما للحوافز المالية، يناسب ظروفها وطاقتها الإنتاجية ورصيدها المالي، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية.

6) يجب ألّا تغالي المؤسسة في نظم الحوافز المالية والإكثار منها.

ب. الحوافز المعنوية:

(كلمات وعبارات التقدير هي القوة الأكثر فعالية؛ لإستخراج الخير على وجه الأرض)

جورج دابليو كران

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الإجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجة إجتماعية أو ذاتية معينة.

إذًن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط؛ ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والإجتماعية إلّا بقدر ضئيل.

فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والإجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

خلاصة القول، الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة؛ حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها؛ ما لم تقترن بالحوافز المعنوية.

طرائق دفع الحوافز المعنوية:

إن أهم طرائق منح الحوافز المعنوية ما يلي:

·الألقاب والأوسمة إعترافًا بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل.

· خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل.

· لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المنجدّين.

· تمنح جوائز على شكل تنظيم مسابقات.

· الإشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية.

· التوجيه والتدريب والبعثات التدريسية.

· فرص الترقية والتقدم، وتتضمن تقديرا من الإدارة للفرد، إذ كلما زاد الإرتباط بين الترقية كهدف وتحسين الإنتاجية، للوصول إلى الترقية تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد.

. المشاركة في إتخاذ القرارات، وهي إعطاء الفرد فرصة للإسهام بآرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط مستقبل المشروع، وتوجيه حاضره وذلك عن طريق إشراكه في مجالس الإدارة.

· تقويم الأداء، فعندما يكون تقويم الأداء مبنيًا على معايير سليمة وواضحة ومفهومة من جانب الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل؛ لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير وأن زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح.

.

توفير الوظيفة المناسبة، ويقصد بها ملائمة العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته، وهذا ما يسمى لدى "هيرزبرج" بالعوامل الدافعة، إذ يعتبر الوظيفة الملائمة بمثابة المحرك الذاتي للفرد الذي تتوافر لديه الرغبة في العطاء وحسن الأداء.

محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية، وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الإجتماعية وحياته الخاصة؛ لأن هذه الظروف تؤثرعلى إنتاجيته, إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الإجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية, ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى. ولأن وقوف الإدارة إلى جانبه في هذه الظروف يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي، ومن ثم رفع إنتاجيته، إلى جانب ذلك هناك حوافز معنوية أخرى تقدم على شكل خدمات إجتماعية، أو عينية منها:

- التعليم ومحو الأمية بين العاملين.

- خفض إجارات السكن : حيث تعمل المؤسسة التي يعمل بها الفرد الى بناء وحدات سكنية للعمال وخاصة اصحاب العائلات ، وتعمل المؤسسة على تحديد الإيجار السنوي لهذه الوحدات السكنية وذلك لتخفيف العبء على الموظف من غلاء الإيجارات السكنية ، وكذلك الأفراد الذين يقطنون بعيدا عن العمل وذلك لتقريب المسافات والتخفيف من معاناة السفر .

- منح السكن الإقتصادي بأجور رمزية: اشرنا في النقطة السابقة بأن المؤسسة تقوم ببناء وحدات سكنية للموظفين هذا اذا كانت المؤسسة كبيرة اما المؤسسات الصغيرة فتعمل على دفع علاوة بدل سكن وذلك للتخفيف من عبء الإيجارات السكنية خاصة اذا كانت الإيجارات مرتفعة، ويعتبر هذا نوعا من الحوافز المادية المقدمة للموظف .

- تشجيع الرياضة والنوادي الإجتماعية.

وأخـــيرا .. يقول بريان تراسي (سوف تحصد ما زرعت ، يمكنك أن تحصل على الأكثر لأنه يمكنك ان تشارك أكثر).

تنبع أهمية الحوافز من كونها تمثل أهم المحاور الرئيسة للنشاط الإنساني الإنتاجي والوصول بالأداء الى مستوىً عالٍ من الإجادة خلال تطوير الأداء وتحسينه على المستوى المهني، وفي(مجلة التدريب والتقنية 2011.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

1-المساهمة في إشباع الحاجات المادية للعاملين ورفع روحهم المعنوية .

2-المساهمة في اعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق اولوياتها .

3-المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين .

4-تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعي المنظمة الي وجودها بين العاملين

5-المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة او سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم

6-تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها .

7-المساهمة في تحقيق اي أعمال او انشطة تسعى المنظمة الى انجازها (عساف 1999، ص86).

دور الحوافز في المنظمات المبدعة

إن جوهر الإبداع هو الفكر ممثلا بمصدره الإنسان بلاشك, فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات ويعني ذلك أن على المؤسسات الحريصة على التميز ألا تألوا جهدا فيإتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانيات والإبداع التنظيمي.

وحيث إن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الإتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

1- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء.

2- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

3- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية، هي:

أولاً : تبني مجموعة من القيم التيتنمي الإتجاهات الإبداعية.

ثانيا: صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.

ثالثاً : ابتداع النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها.

ومما سبق يتضح مدى عدّ الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الإهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابدّ من ربطها

بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد تكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسيب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً.

- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.

- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.

-تنمية الإتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحذ العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.

- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الإلتزام بالجودة الشاملة .

- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتقريع عند الفشل.

- تشجيع الأفراد [والقادة في المقدمة] على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الإقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسئولية تحديث ما يقومون به من عمل.

- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء.

- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.

- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.

- تأكيد المحاسبة على النتائج .

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك

جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالإحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

نظام الحوافز السليم لقياس الابداع :-

1.**البساطة**: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في البنود والصياغة وحساباته .

2. **التحديد** : يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر) أو يؤدي إلي (تخفيض التكاليف) أو (تقليل الحوادث) فيجب إن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .

3. **يمكن تحقيقه**: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا .

4. **يمكن قياسه** : ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال .

5. **معايير للأداء** : يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف

6. **ربط الحافز بالأداء** : لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدى إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

7. **التفاوت** : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والإختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

8. **العدالة** : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدى إلى شعور الفرد بالإستياء .

9. **الكفاية** : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .

10. **السيطرة** : وتعني سيطرة الأفراد الكاملة على الأعمال المناطة بهم ، والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها ، وذلك حتى يكون حسابهم على ما يقومون به من أداء .

11. **التغطية الكاملة للأداء** : ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية ، والجودة ، وتخفيض التكاليف ، وتخفيض الحوادث ، وفتح أسواق ، وعقد الصفقات، وتمثيل المؤسسة ، وتقديم أفكار جديدة ، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

12. **المشاركة** : إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له ، والمحافظة عليه .

13. **التنويع** : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها ، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الإحتياجات فمنها المادي ، ومنها المعنوي ، وفيها خطابات الشكر ، والرحلات ، والحفلات والشيكات ، وغيرها .

14. **الجدوى** : يجب أن تكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا وبالمحاكاة) وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست اتفاقاً استثمارياً .

15. **كل العاملين** : يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة.

16. **ملموس وكبير** : فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً .

17. **الإستقرار والمرونة** : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً) ويجب أن يتم تغييره.

18. **العلانية** : يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً ، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه ، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز .

19. **مساندة الإدارة العليا** : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية ، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز .

20. **تدريب المشرفين** : لا بد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام ، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

21. **نظام التسجيل** : يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ، ودون تحيز ، وبدقة عالية ، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية .

22. **عائلي** : كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل ،وبعض المؤسسات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام ، وذلك للزوجة والأبناء ، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام .

23. **بداية قوية** : وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية ، وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية ، واتصالات قوية مع العمال ، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام .

24. **نهاية قوية** : ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات ، وكلمات ، ومرطبات ومأكولات ، ودعاية قوية ، وإخراج جيد.

ويرى الكاتب أنه يجب العمل على تنمية فرص الإبداع الإداري من خلال استحداث آليات لحفز الموظفين على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره ، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل التي تعترض العمل والتماس حلولها من خلال نظم الإقتراحات ، دوائر الجودة وورش العمل .

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الإعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوئام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

1-عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المنظمة.

2-وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

3- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لاينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز.

غير أن الحوافز كدراسة إنسانية وكنظرية لم تظهر آثارها على الوظيفة العامة إلّا في القرن الماضي (العشرين) وذلك على يد (فريد ريك تايور) منشئ نظرية الإدارة العلمية والتي سميت فيما بعد بالنظرية الكلاسيكية.

مراحل تطوير الفكر الإداري :

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية, أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدرك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان ذي المشاعر والأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3- المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من

حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

أنواع الحوافز:

وجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الكاتبين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات.

1-قسمت من حيث طبيعتها اوقيمتها الي :

أ-حوافز مادية :

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي او النقدي او الإقتصادي (فهمي 1982 ، ص335) [1] والحوافز المادية هي التي تقوم باشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصاري جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والإرتفاع بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات ، والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الإقتراحات (اللوزي 1995 ، ص376) [2]، والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع أحدهما او كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما انتج أكثر وأفضل كلما حصل على كسب أكبر ، في حين أن التقصير في الإنتاج كما او كيفما يصيبه بالحرمان الجزئي او الكلي (جاداللـه 1997 ، ص 56) [3].

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل واكثرهما تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بأشباع متطلبات الفرد ، وعلى العكس من ذلك فان الأجر المتدني وغير المكافيء للجهود المبذولة للعمل الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في أهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية (الحارثي 1999 م ، ص 37-38)، وتعد الحوافز المادية من أقدم انواع الحوافز وتتميز بالسرعة الفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده (عقيلي 1996م ، ص 309) [4].

1 - فهمي ، منصور (1982 م) ، ادارة القوي البشرية ، ط 6 ، دار النهضة العربية ، القاهره .

2 - اللوزي ، موسي (1995) ، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل دراسات السلسة أ ، العلوم الانسانية ، مجلد (22 أ) ، العدد (6) .

3 - جاداللـه، محمود فؤاد ، (1997 م) ، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، التنمية الادارية ، العدد (56) .

4 - عقيلي ، عمرو صفي ، (1996 م) ادارة القوي العاملة ، دار زهران ، عمان .

والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات او إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت او العلاوات او تحفيض الراتب (ياغي 1986م،ص 29) [1].

-الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا، إذن هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والإجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها الدائرة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلائم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الحاجات الإجتماعية والذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الإحترام أو القبول الإجتماعي.

كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط واثراء النتائج ، او حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف ، القيادة ، الزمالة ، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولابدّ أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

1-**الوظيفة المناسبة**: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته .

---

1 - ياغي ، محمد عبد الفتاح ، تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، الاردن.

2-**الإثراء الوظيفي**: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

3-**المشاركة في اتخاذ القرارات**: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال العاملين.

4- **الترقية** : تعتبرحافزا معنوياوماديا, إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيداللذات.

5-**الباب المفتوح** : ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات وإحترام الآخرين ويعني الباب الفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

6-**لوحات الشرف**: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

7-**المركز الإجتماعي**: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان , والمركز الإجتماعي هو كمية الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

8-**تسلم الأوسمة والدروع** : وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والإحترام

وقسم البعض الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية:(ابو الكشك2006م، ص137-140)[1] .

1- شهادات التقدير.

2- الإعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.

3- الأوسمة.

4- عمل حفل على شرف المرؤوسين .

5- تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.

6- الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.

7- أشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

8- امتيازات نقل الموظف.

1 - ابو الكشك ، محمد نايف ، (2006 م) ، الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع .

9- تسمية الموظف المثالي.

10- إعطاء إجازة استجمام.

11- خطاب شكر.

12- إشراك ممثلين عن المرؤوسين في لجان الدائرة.

13- إتباع أسلوب القيادة التشاركية.

14- كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوية.

15- كلمات الشكر والمديح المكتوبة.

16- الدروع.

17- الكؤوس.

18- الميداليات.

19-الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءً من مهماته لمرؤوسيه.

20- تخصيص يوم احتفالي بالموظف أو المرؤوس.

21- وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف جدارية أو نشرها في مجلة.

22- ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز.

23- ترشيح الموظف لدراسات عليا.

24- تكليف الموظف بعمل قيادي.

25- التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة (العقيلي1996-ص309).

كما أن نظام الحوافز (المعنوية) يجب أن يكون متجددا ومستمرا وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

وهذه الحوافز تـدخل فيهـا كافـة المغريـات وتعتـبر مـن أفضـل الأسـاليب في تحريـك الأفـراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة. (جاد اللــه 1997، ص60) [1].

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هـو تشـجيع الأفـراد وحـثهم عـلى إحـداث السـلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تـتلاءم ورغبـات المـوظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثـل حـافز المكافـأة النقديـة التـي تمـنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير (المجذوب 2002م, ص343).

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الـرابط بـين الحـافز والأداء فاسـتخدام الحـافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويـؤدي بـالضرورة إلى الإسـتمرار في تحقيـق مزيـدا مـن الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعّالة ومؤثرة عندما تسـتخدم فـور قيـام العامـل بـالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة عـلى التـأثير الإيجـابي في السـلوك مـا لم يتـوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفـة عـلى معـدل الأداء الكمـي ومسـتواه النـوعي فكلـما كـان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشـعر الموظـف بضرورة إشـباعها فـإذا لم يسـتطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفـراد فإنـه يفقـد قدرتـه التحفيزيـة وتكـون الفائـدة شـبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السـلوك المرغـوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية (هاشم1980م،ص287).

- إشعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.

1 - جادالـلـه ، محمود فؤاد ، (1997 م) ، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، التنمية الادارية ، العـدد (56)

- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الإستثنائية أمام الموظفين.
- الإعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

ب. حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الإنصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به .

فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الإمتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل.

والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للاغراض التالية :

1- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد

2-حتى لا يستمر في الخطأ

3-من اجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم علي الحوافز الإيجابية من جهة اخري .

4-تعتبر الحوافز السلبية تحـذيرا للآخـرين لعـدم الوقـوع في الأخطـاء (د.فـؤاد سـالم آخـرون 1989م، الطبعة الثالثة).

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.

ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعّالـة لتحقيـق الطاعـة والـولاء مـن قبل العاملين وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفـرد لسـلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديـد بـه سـببا لخـوف الفـرد بدرجـة لا يمكنـه للإسـتجابة بطريقـة إيجابية للتعليمات والمقترحـات وتنمـو لديـه اتجاهـات غـير ملائمـة عـن العمـل (حنفـي 2002م، ص456).

ولقد تبين حديثا أن الحـافز السـلبي قـادر عـلى تـوفير انتاجيـة جيـدة في المـدي القصـير مـع انخفاض يطرأ على معنويات الأفراد حيث الإهتمام الأكثر بالإنتاج مما ينتج عنه آثار سلبية تتمثـل في زيادة وقت العمل، كثرة الشكاوي ، تكرار الغياب ومشاكل في العمل ومن ثم فإن الإنتـاج عـلى المدى االطويل يلاقي هبوطا .

وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها :

-إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لـديهم الخـوف مـما يضـع شـبح العقاب أمامهم دائما.

-إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بـين العـاملين وقـد يجعلهـم يخـافون مـن الوقـوع في الخطأ.

-إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما مترددا أو يشعر بالخوف وعدم تحمـل المسـؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى:

حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنويـة والإيجابيـة أو السـلبية الموجهـة لموظـف معـين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحـوافز بالمجهود الفـردي للأفـراد أي لا تشـمل الجماعـات مـثلا أن تمـنح مكافـأة ماليـة لأفضـل موظـف أو

بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد مقابل إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

- الترقيات.
- المكافآت
- العلاوات التشجيعية.

وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه ومن أمثلتها (القريوني 2004م،ص301)

- تخصيص مكافأة لموظف الشهر.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا (ابو الكشك 2006م،ص144) [1] .

إن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا.(القريوني 2004م،ص 301) [2].

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظيرعمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أواشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية. (عبدالوهاب 1982م،ص47-48)

حوافز جماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الإجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية ، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أوسلبية مادية أو معنوية.(ياغي 1986م،ص 29)

---

1 - ابو الكشك ، محمد نايف ، (2006 م) ، الادارة المدرسية المعاصرة دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

2 - القريوني ، محمد قاسم ، (2004 م) ، مبادئ الادارة ، المطابع المركزية ، عمان.

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من الموظفين مقابل قيامهم جمعيا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة:

- إشباع حاجة الإنتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

. تسهم في إشباع حاجات الموظف ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال تعميق الشعور بالأهمية والإحترام المتبادل واشباع الرغبات

. تنمية عادات وقيم سلوكية تسعي المنظمة لوجودها بين الموظفين

. تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل انجاز العمل (سلامة.د.ت.ص35)

إن الحوافز الجماعية تشجع وتعمق روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كلّ مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ومن الأمثلة على الحوافز الجماعية جائزة لأحسن مديرية في الدائرة.

قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

حوافز داخلية:

وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه (عاشور1996م،ص75-79) [1]

وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- الإستقلالية في العمل .
- استخدام مهارات متنوعة.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

---

1 - عاشور ، احمد صقر ، (1996 م) ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، القاهره

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية:(السيد1997م،ص50-54) [1]

· تنوع مهارات العمل .
· طبيعة العمل.
· أهمية العمل.
· المعلومات المرتدة من العمل.
· الإستقلالية بالعمل.

حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة(هاشم 1975م، ص317-318) [2].

غالبا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:

1- الأجر والمكافآت المالية الأخرى .
2- الترقية .
3- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء .

إن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في الدائرة وتشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي.

وعلى الرغم من أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير بالنسبة للقادة من توفير الحوافز الخارجية بينما أشار علماء كثيرون إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء.

ومجمل القول أن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دورا مهما في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان الموظفين

---

1 - السيد ، اسماعيل محمد ، (1997 م) ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، تدريبات وانشطة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهره.

2 - هاشم ، زكي محمود ، (1975 م) ، الاتجاهات الحديثة في الادارة ، دار الكتاب الجامعي بالقاهرة .

بالدائرة وتوجه سلوكهم وتغريهم للإستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم ، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته التي يعمل فيها والتي من خلالها يستطيع الموظفين أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي الإنتاجية داخل إداراتهم وخارجها.

متطلبات برنامج الحوافز :

العدالة والشفافية هما اهم متطلبين أساسيين يمثلان هذه البرامج.

العدالة :

1-يجب أن تكون الأهداف أو المعايير الموضوعة أمام الموظفين ممكنة التحقيق وإلا سيكون لبرنامج حوافز العاملين اثر ضار على دوافع العاملين وادائهم بدلا من أن يحفزهم .

2-يجب أن يحصل العاملون الذين يؤدّون عملهم بطريقة افضل من غيرهم على مقابل اعلى فيجب أن يفهم جميع من في المؤسسة هذه الحقيقة .

3-عندما يعمل الموظفون بجد أكثر ويأتون بنتائج افضل يجب أن يحصلوا على مقابل اكبر .

4-يجب أن يعكس نظام المكافأة المستويات الهرمية .

الشفافية :

5-يجب أن تكون برامج حوافز العاملين بسيطة بقدر الإمكان حتى يمكن ان يفهمها كل من يتأثر بها ، فإن كان الجدول مثل (الصندوق الاسود) حيث أنه من المستحيل ان تحدد الآليات او حساب ما يستحقه المرء فلن يقبل الموظفون هذا البرنامج ولن يقدروه .

6-يجب أن يعتمد برنامج الحوافز بقدر الإمكان على مؤشرات موضوعية متنوعة لا على الأداء غير الموضوعي ، ربما يكون هذا الهدف صعب التحقيق ولكن استخدام التقلبات غير الموضوعية يقلل من شفافية النظام .

7-من المهم ايضا أن تكون (قواعد اللعبة) معروفة لكل من سيتأثر بهذا الجدول، فتحديد قواعد اللعبة يمثل تلك الأشياء مثل قياس الأداء ، المتطلبات الدنيا ، وبأية معادلة أخرى يستخدمها المرء ليحسب ما يستحقه ، ويجب أن تصل القواعد بوضوح او توضع على لوحة الملاحظات او في نظام الحاسوب ، بالإضافة الى ذلك لا يجب أن يتغير هذا البرنامج كثيرا والاّ ستخاطر المنظمة بإقامة علاقة بين الأداء والمكافأة التي لا يستطيع الموظفون التنبؤ بها .

انواع نظم الحوافز :-

*هل نظام الحوافز هو نظام فردي أم نظام جماعي :

هناك انواع مختلفة من برامج حوافز الموظفين ، أولا سنميز بين برامج الحوافز القائمة على الأفراد وتلك القائمة على المجموعة أو فريق العمل .

*برامج حوافز الأفراد هناك علاقة مباشرة بين أداء العاملين كأفراد والمكافآت ، لوحظ أن شكل المكافأة وعدد مرات المكافأة قد تختلف، فالنقطة الأساسية هي أن كل موظف يحصل على مكافأة وفقا لأدائه .

على الرغم من أن برامج حوافز الأفراد قد وضعت اساسا لكي تزيد من كفاءة الأداء الفردي إلّا أن هناك بعض العوائق المحتملة :

ـ يمكن أن تقود البرامج الفردية إلى تركيز ضيق ، فسيميل الموظفون المتأثرون إلى تعظيم كم المخرجات أملا في الحصول على زيادة في دخولهم ، وربما تؤثر تلك السلوكيات التي تستهدف المصلحة الشخصية سلبا على أهداف المنظمة وبالتالي تقلل من أداء المجموعة أو الوحدة العامة .

ــ ربما يقلل التركيز على الدخل الفردي من دوافع العاملين الحقيقة بمعني أنه بمجرد أن يكون المال هو الدافع الأساسي ربما تقل القيّم الأخرى لدرجة قد تضرّ المؤسسة .

ــ عادة ما يكون من الصعب التمييز السليم بين أداء الفرد وأداء المجموعة ويمكن أن تكون هذه المشكلة مصاحبة لمشكلات في قياس الأداء وفي هذه الحالة ربما تتحول برامج الحوافز إلى (صندوق اسود) .

ــ هناك بعض الأدلة على أن المال المستحق (حيث يحصل صاحب افضل اداء على أعلى مقابل) عادة ما يكون مرتبطا بمكانة الموظف في التسلسل الهرمي للمؤسسة ، فربما يحصل هؤلاء الذين يتبؤون مراكز كبيرة على أكبر زيادة في الراتب ببساطة نتيجة لمكانتهم لا بالضرورة بسبب مساهمتهم الكثيرة في النتائج التي حققتها المؤسسة او الفرع بصفة عامة فتعتبر مثل تلك النظم مخاطرة لأن الموظفين يشعرون أنها غير عادلة. ولكن السؤال المطروح هو أن المسؤولين في قمة الهرم الوظيفي تقع عليهم مسؤوليات أكبر في النجاح والفشل .

ــ على الرغم من العوائق المحتملة إلّا أن برامج حوافز الأفراد تستخدم في التمويل المتناهي الصغر لأنها مناسبة تماما لكل المهام ولتدفق العمل وبصفة خاصة في عمليات الائتمان المتناهي الصغر .

أولا يقوم كثيرمن الأفراد في المجتمع خاصة المجتمعات الفقيرة بعمل مشاريع صغيرة تعاونهم متطلبات الحياة الكثيرة والإرتقاء الى مستوىً معيشي أفضل خاصة في الدول النامية التي تعاني من نسبة فقر عالية, هذا ليس لأن هذه الدول لا تملك ثروات إقتصادية مثل الدول العربية ، بل لإفتقارهم القدرة على إستغلال هذه الثروات بالشكل الصحيح .

يقوم الأفراد بتقديم دراسة جدوى للمشروعات التي يريدون القيام بها الى الجمعيات الأهلية اوالبنوك لتقديم القروض التي تساعدهم للقيام بهذه المشروعات ، إن اغلب البنوك تتعامل مع اصحاب المشروعات الصغيرة على أنهم رجال اعمال ، كما تبالغ في الضمانات المطلوبة، بالعكس من الجمعيات الأهلية التي تتميز بالطابع الإجتماعي وتهدف الى تنمية المجتمع وليس الى العائد المادي فقط مما يجني المشروع من أرباح لها وللأفراد ، كما أن انتشار الجمعيات الأهلية يجعل من السهل الوصول إلى الأفراد الأكثر فقرا والفئات المستهدفة من التمويل, وهذا يكون حافزا جيدا للأفراد الذين يريدون القيام بمشاريع صغيرة بتقديم التسهيلات المالية للقيام بذلك ، وإعطاء الأفراد فرص البنوك التي لا تعامل المشروعات الصغيرة بنفس القواعد المصرفية المتعارف عليها ، وأن يتم وضع سياسة ائتمانية ميسرة لها يراعى فيها تبسيط اجراءات الإقراض والتخفيف من الضمانات على أن يتم التدرج في المغالاة فيها مع زيادة حجم القروض ، ومنح بعض الحوافز والإمتيازات الإئتمانية الإضافية وتخفيض سعر الفائدة ، أو إطالة فترة السماح أو فترة السداد للمشروعات الصغيرة التي تقام بالمناطق النائية .

كذلك زيادة التنسيق بين الوزارات المركزية والإدارات المحلية لمواجهة المعوقات البيروقراطية التي تواجه المشروعات الصغيرة ومراعاة موقف المشروعات الصغيرة عند اصدار قوانين جديدة تؤثر على تلك المشروعات المتناهية الصغر والتي تكون من قبل الإفراد .

إن المشروعات متناهية الصغر مثل الصناعات المنزلية ، الصناعات الحرفية ، الصناعات البيئية ، لها تأثير ايجابي على إقتصاد المجتمع اذا قمنا بتقديم تسهيلات قرضية وائتمانية للأفراد للقيام بهذه المشروعات .

***برامج حوافز المجموعة :-**

تهتم برامج حوافز المجموعة بالناتج الخاص بالمجموعة كلها حتى تحدد مكافأة العاملين ونصيب كل فرد وهذا على عكس برامج الحوافز الفردية, فالفائدة الأساسية من مثل هذه الخطط هي رعاية روح فريق العمل وكذلك الترابط في داخل المجموعة او الوحدة او المكتب الفرعي .

أما الخطر الأكبر في مسألة برامج حوافز المجموعة فهي ظاهرة ، يطلق عليها سلوك (المتسلق الحر) فان كانت المجموعة كبيرة جدا سيكون من الصعب جدا على أفراد المجموعة مراقبة بعضهم البعض وضمان إعطاء كل فرد من الأفراد افضل ما لديه ، وهذا يتيح الفرصة لبعض الأفراد للتهرب من مسؤولياتهم فيقللون جهودهم الفردية دون عقاب ، وأن يتبنى اعضاء المجموعة الآخرون نفس هذا السلوك فربما يحدث تدهور ملحوظ في نتيجة المجموعة وبالطبع سوف لن يحققوا النتيجة المرغوبة بالنسبة للمجموعة ، لهذا فأن المهمة الأساسية لهؤلاء الذين يستخدمون برامج حوافز المجموعة هو السيطرة على سلوك المتسلق الحر .

اشكال الحوافز :

يمكن تقديم الحوافز للعاملين في عدة أشكال ، وسنركز هنا على أكثرها انتشارا لكي نخدم الهدف من هذه الأداة :

الحوافز النقدية :

ـ يتم دفع الحوافز النقدية مباشرة للموظفين، فهي مكافآت تمنح على فترات قصيرة لتعبر عن انعكاس أداة الموظف لمهامه الوظيفية وتأتي تلك الحوافز النقدية في صور مختلفة :

ـ **حوافز إضافية**: وهي أكثر اشكال الحوافز النقدية انتشارا فيمكن أن يتم سداد هذه الحوافز الإضافية على فترات زمنية مختلفة مثل شهرية او ربع سنوية أو سنوية ، فتنتشر الزيادات الإضافية الشهرية بين مسؤولي القروض ، وفي بعض الأحيان يقوم المديرون بإقرار إضافات في الحال بالنسبة لبعض العاملين لبذلهم لجهود معينة في عملهم وبالطبع فإن هذه الحوافز تمنح نتيجة لإنجاز ما لايمكن قياسه بواسطة معايير الأداء العادية .

ـ **خطط المشاركة في الربح** : هو اسلوب غير وارد تحقيقه في مؤسسات المجتمع االمدني التي لاتهدف الى الربح ، ولكن يمكن استخدامه في المؤسسات الخاصة والبنوك التجارية, وهي شكل آخر من أشكال الحوافز المادية مستخدمة بدرجة كبيرة ، فبموجب هذه الخطط يحصل الموظفون على نسبة معينة من الأرباح السنوية (او شبه السنوية) ويوزع مجمل الربح المخصص لكل الموظفين بالتساوي بين كل الموظفين او وفقا لشكل معين من معايير المخصصات مثل(الراتب الأساسي ، أداء الموظف) .

خطط المشاركة في المكاسب تشبه إلى حد ما خطط المشاركة في الأرباح ولكن يختلف هنا اساس توزيع المخططات، فبموجب خطط المشاركة في المكاسب يحق للعاملين الحصول على نسبة معينة من مكاسب الإنتاج التي حققوها على مدار فترة زمنية محددة ، ويتم سدادها على فترات

اقصر من تلك التي تتم بموجب خطط المشاركة في الأرباح يشتمل استحقاق الدفع على زيادة في الراتب للعاملين الذين قدموا افضل اداء اثناء فترة معينة من الزمن (عادة تكون سنة) ، وربما تتراوح الزيادة من 0% بالنسبة لذوي الأداء الضعيف الي 5% لذوي الأداء المتوسط الي 10% بالنسبة لذوي الأداء القوي [1] .

ـ العلاوات الأساسية :

تمنح العلاوات لنسبة صغيرة للغاية من العاملين في الإدارة ومن بينها استخدام سيارة المؤسسة .

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

1ـ علاوة الكفاءة.

2ـ علاوة الأقدمية.

3ـ علاوة الإستثنائية.

ـ والأولى أي علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في علمه، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد ان إنتاجيته عالية.

ـ أما علاوة الأقدمية: فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

ـ والعلاوة الإستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الإستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسبًا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

نظريات في التحفيز

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين منالكاتبين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الإقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذاالمجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات الكتاب وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفزالأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثّه على الإرتفاع بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قدأرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض

1- Samir riad – Care international in Egypt : traning material to pivotal CDAs Cap project Management information Systems for Microfinance Institutions : Charles Waterfield and Nick Ramsing .Feb . 1998

علمية،ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

نظرية الإحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو Maslow's Need Hierarchy Theoryحدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الإحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور فعندما يتم تلبية الإحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الإحتياجات.

هذه الأنواع الخمسة من الإحتياجات هي:

احتياجات فسيولوجية Physiological needs وهي الإحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة.

لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبي هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

احتياجات الأمان Safety needs يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الإستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعداحتياجات اجتماعية Social needs وهي الحاجة لتكوين صداقات والإنتماء لمجتمع لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الإحتياجات تشمل الإحتياجات الإجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لابد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

احتياجات الإحترام (التقدير)Esteem needs بعد توفير الإحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الإحتياجات الإجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود او تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

تحقيق الذات Self-Actualization needs بعد توفير كل هـذه الاحتياجـات فـإن الإنسـان يبدأ في الكتاب عن تحقيق الذات وهو أن يقـدم أحسـن مـا عنـده ويسـتغل كـل طاقاتـه فيبـدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للإحتياجـات والتـي يسـعى الإنسـان لتلبيتهـا ولذلك فـإن المؤسسـات تحـاول مسـاعدة المـوظفين في تلبيـة هـذه الإحتياجـات كوسـيلة لتحفيـز العاملين.

نظرية إي آر جي ERG Theory

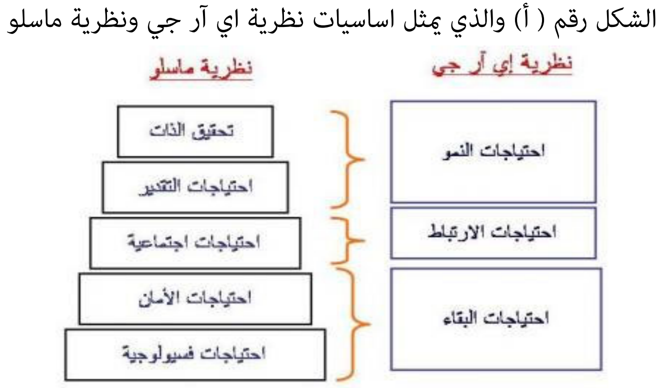
هذه النظرية تشابة نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الإحتياجـات إلى ثلاثـة أنـواع وهي:

احتياجات البقـاء Existence needs وهـي مرادفـة للإحتياجـات الفسـيولوجية واحتياجـات الأمان في النظرية السابقة.

احتياجات الارتباط Relatedness needs وهي مرادفة للإحتياجـات الإجتماعيـة في النظريـة السابقة.

احتياجـات النمـو Growth needs وهـي مرادفـة لإحتياجـات التقـدير وتحقيـق الـذات في النظرية السابقة أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول عـلى التقدير.

الشكل رقم (أ) والذي يمثل اساسيات نظرية اي آر جي ونظرية ماسلو



هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الإحتياجات لا تتبع هَرَماً مثـل مـا قـال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكـثر مـن نـوع مـن الإحتياجـات في آن واحـد ولا يوجـد تسلسـل محدد لها وأظن أن هذه نقطة مهمة ودقيقة في نفس الوقت فالشخص قد يحفـز بجوانـب تحقيـق الذات بـالرغم مـن ضـعف تحقيـق الحاجـات الأساسـية (الفسـيولوجية). فإنـك تجـد شخصـا قليـل

الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟ إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والإنتماء لفريق. وفي الوقت نفسهفي كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلبي الحاجات الأساسية. فتداخل الإحتياجات هو أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك...

نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory

تتلخص هذه النظرية بأن هناك مجموعتين من العوامل:

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الإستقرار الوظيفي بمعنى الشعور بإستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الإجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيف أن.

هذه العوامل هي التـي تحفـز حسـب هـذه النظريـة بمعنـى أن المجموعـة الأولى (العوامـل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمـل أمـا التحفيـز فيـأتي مـن المجموعة الثانية. وكأن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية إي آر جي في أن الاحتياجـات قـد يتم تلبيتها في آن واحد وتتفق مع ماسلو في أن الاحتياجـات الأساسـية لابـد مـن تلبيتهـا أولاً. كـما تلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم.

الشكل رقم (ب) يمثل عوامل التحفيز والعوامل الصحية للموظفين

عوامل صحية
الدخل المادي
الاستقرار الوظيفي
المنزلة
العلاقات الاجتماعية
ظروف العمل
نظم المؤسسة
الإشراف والذاتية

عوامل تحفيز
العمل المثير
التقدير
تحمل مسئوليات
فرص النمو
تحقيق إنجازات

موظف غير راض
موظف راض ولكنه غير محفز
موظف راض ومحفز

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمـل بحيـث يكـون مُمتِعـا للعـاملين, فيعطـيهم مجـالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. من الأشـياء الجيـدة التـي تشرحهـا هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان بالرغم مـن ارتفـاع الـدخل المـادي وتوفير فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عـن العمـل نفسـه فحسـب هـذه النظرية فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعـة العمـل الممتعـة التـي يشـعر فيهـا الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

من الحقائق التي تتفق عليها هذه النظريات أن المال ليس هو المحفز الوحيد ووحـده لا يكفـي فهو يلبي الإحتياجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط ولكن الإنسان له احتياجـات إجتماعيـة إضـافة لإحتياجات الإحترام. فهو يريد أن يشـعر أنـه يقـوم بعمـل لـه قيمتـه وأن أمامـه في عملـه تحـديات يحاول التغلب عليها وأن هناك من يقدره. فالمال ليس هو المحفز الخارق وإلا فلماذا يريـد الشـخص عظيم الثروة أن يستمر في العمل؟ الإنسان يسعى لأن يعامل كإنسان فهو يريد البقاء ويريد أن يحيـا كإنسان له احترامه, له فكره, له شخصيته, له اصدقاؤه, له نجاحاته وله تأثيره.

أ-النظرية الكلاسيكية:

تبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته كلما زاد أجره.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة, وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى" فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسين هما:

-إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

-إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الإنقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والآمان.

وعليه فإن الإنتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لآدمية الإنسان ومعاملته كالآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل لهحاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التومايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين فيدفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

•تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

•إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة .

•تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسي

ج -نظرية التوقع:

مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل أنه يمكن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

د- النظرية اليابانية:

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة.

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هـرم "ماسـلو" مـن خـلال الإهـتمام برفاهية العامل، كما أنهـا لا تـؤدي إلى إشـباع حاجـات المسـتوى الأوسـط مـنخلال الإعـتماد عـلى مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار،هـذا وبالإضـافة إلى إشـباع حاجـات المسـتوى الأعـلى مـن خـلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المدراء الـذين يتبنـون النظريـة (z) أن العاملين الذين يتحلون بالشـعور بالـذات والشـعور بـالإنتماء يراعـون ضـمائرهم أثنـاء أداء مهـام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

هـ - نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" حيث تشـير المفـاهيم الأساسـية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الإستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي ما يحركها أو يثيرها وهو ما يدعى بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معـين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارتها لديه وشكلت بالتـالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهـي:

الحاجة إلى القوة: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فـرص كسـب المركـز والسـلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

الحاجة إلى الإنجاز: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص حل مشـكلات التحـدي والتفوق.

الحاجة إلى الإنتماء: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء ليندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

الحاجة إلى الإستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحريـة والإستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هـم يفضـلون أن يعملـوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

و- نظريةx ،: y

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المـدراء إلى العامل على أنه كسول متراخٍ يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخـر مـن المدراء إلى العامل علىأساس انـه كفـوء وقـادر عـلى العمـل وراغـب فيـه ولا يكـره المسـؤولية بـل يتحمس للقيادة.

ويرى "دوجلاس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المدراء (x) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية, حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أدائه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية(x) .

أما المدراء (y)الذين يمثلون الفئة الثانية فتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد **في إتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة ()Y.**

ومن الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى مابين (x y) ، حيث أنه ليس بالضرورة أينتمي جميع الأفراد إما لـ (x) أو لـ (y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.

سادسا: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز :

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها (عبدالوهاب 1982م، ص 362-364) :

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات .
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم .
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوئها .
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد .
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .

•فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .

•نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

شروط نجاح نظام الحوافز : (د.عبدالوهاب ،علي 2000،ص56)

لكي تحقــق الحوافز الأهداف المتوقعة منها ، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية :

1-إتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد

2-توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته

3-الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي

4-تناسب الحافز مع الجهد المطلوب

5-مراعاة عنصر التكاليف

6-ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق

7-عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك

8-وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها

9-توجيه الحوافز للأداء الجيد

10-إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز

11-تناسق الحوافز والتغلب على تناقض اجزائها

12-تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح اسسها

13-توفير القدوة الحسنة إذ انها اساس نجاح نظام الحوافز

14-التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع ارائهم اتجاه الحوافز

15-اعتبار الحوافز جزءً من إدارة الأفراد ، يجب أن يتناسق مع بقية الافراد

16-تقويم نظام الحوافز وتطويره

وهناك شروط يجب مراعاتها او توفيرهـا لضـمان نجـاح نظـام الحـوافز (د.عبـدالوهاب ،عـلي 2000، ص 56)

1-لابدّ من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل h

2-أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معا .

3-اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالإلتزامات التي تقررها الحوافز

4-ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها

5-إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.

6-أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز وليس الأداء العادي – وبين الحصول على الحافز.

7-أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.

8-أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدي الفرد .

9-أن تتناسب الحوافز درديا مع المستوي التنظيمي للفرد.

10-ألّا يكون الحافز مبنيا على قدرات الأشخاص االمتفوقين فقط.

11-ألّا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.

12-الإستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزا له ويشعره بأهميته .

13-كفاءة الرئيس تعد سببا لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجادة

14-من طرق التحفيز الإدارة بالأهداف بمعنى ان تكون هناك اهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس.

15-أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير

16-تتنمية روح معنى المبادرة في العمل

17-التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس ايجابيا . على العمل والأداء ويكون ذلك من خلال علاقة انسانية ومهنية جيدة .

18-تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة .

19-توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.

20-اعطاء الحق في الحصول على ترقية .

21-عدالة الاجور

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام وضع الحوافز في أية دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الإجتماعية والنظام الإجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في

قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثّهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين .

ب- احترام المسؤول لمرؤوسيه.

ج- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.

د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

- الإتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الإتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الإتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعاّلة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والإتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللغتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيحه من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الإستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الإحتكاك والتفاعل.

- **ظروف العمل**: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل, مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الإحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين

العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حـافزاً للعـاملين نحـو بـذل مزيـد مـن الجهد في العمل والإرتباط بهِ.

- الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بهِ الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور،والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتـدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيحه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

المصدرلدائرة ومدى تـأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الإجتماعي والثقافي وثالثهما حجـم الـدائرة ونوع النشاط وفاعليتها ومردوده بالنسبة للإقتصاد الوطني.

الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا وكذلك أحد محاور التوافق النفسي للفرد. ولظاهرة الرضا أهمية في التفاعل وهي أكثر استقرارا لمعرفة مدى توافق الإنسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر انتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي.

والرضا والإرضاء عاملان مكملان لبعضهما ، ويعتمد الرضـا عـلى الإرضـاء وهـو المحـك الثـاني ، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما ، وتعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والأمـاني ، والرضـا حالة شعورية في الحياة وما سوف يحققه مستقبلا الشعور المصاحب للإقنـاع الـنفسي لمـا يحققـه الفرد في أي مجال كان .

وقد بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين اذ يشير كثـير مـن الكـاتبين الى أن العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين وهي البداية,وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلّا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحـدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصـعب تفسـيرها لأنهـا متغـيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هنـاك شـخص يعمـل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا، ذلك لأنه حالـة انفعاليـة مـما أدّى هذا إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقـد أجريـت سـنة 1976 أكـثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتنـاول الرضـا الـوظيفي فمـنهم مـن اعتـبر الرضـا

الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء ، التغيب دوران العمل والاتصال، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم اتفاق الكاتبين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدّى إلى تعدد نواحي الدراسة.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والكاتبون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والإنتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

وفي تعريف آخر يشير بلوك* إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنّه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم, كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمـــان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والإعتراف والتقدير.(الحنيطي 2000م، ص15)

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الإجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الإعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق

هذا الرضا . يعرف الرضا الوظيفي بانه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس اساسا بقبول الفرد ذلك العمل يارتياح ورضا نفس وفاعلية بالانتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل او ضيق(الفالح 2001 ، ص 71)

واجرائيا يقصد بالرضا الوظيفي في هذا الكتاب شعور الرؤساء والمرؤوسين العاملين ببلدية غزة (إدارة حسابات المشتركين) بالسعادة والإرتياح اثناء ادائهم لعملهم ، نتيجة التوافق بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم .

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (العامل أوالموظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون هذه المشاعر ايجابية او سلبية.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوه اللازمة للموظفين للقيام باعمالهم باعلى مستويات الإنجاز والأداء، وتعرف ايضا بأنها القناعة المصاحبة للعمل ، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباعات التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعات مختلفة بقدر ما يزيد

رضاهم عن هذه الوظيفة ، ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد البشرية .

الفالح ، نايف بن سليمان ، (2001 م) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية ، رسالة ماجستير

ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :-

1-الرضا عن الوظيفة بشكل عام

2-الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز

3-الرضا عن النمو والإرتقاء الوظيفي

4-الرضا عن اسلوب القيادة والإشراف

5-الرضا عن الشفافية والإتصال والتواصل بين القادة والموظفين

6-الرضا عن مجموعة العمل

7-الرضا عن النواحي الإجتماعية

8-الرضا عن بيئة العمل المادية

طرائق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياسه :-

يتعين على الإدارة قبل ان تشرع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين ، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات هذا الرضا بين قوى العمل الموجود ، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات واجراءات خاصة على نحو يكفل امداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم.ومن هنا يمكن القول بأنه ليس من الحكمة تعد الدراسات او قياسات حول الرضا الوظيفي يشترك فيها العاملون في المنظمة مالم تكن الإدارة في هذه المنظمة مستعدة لإتخاذ ترتيبات وخطوات عملية لتحقيق هذا الرضا ، وتنفيذ ما تخلص اليه هذه الدراسات من توصيات ونتائج (عبدالخالق 1992 ، ص 77).

ان قياس الرضا الوظيفي يهم كلا من علماء النفس والمدراء, فالكثير من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي ، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية ، أما المدراء فهم يهتمون بقياس الرضا الوظيفي حيث يعتبرونه مؤشرا للكفاءة التنظيمية. وهناك بعض المؤسسات التي تقوم بمسوحات دورية لقياس الروح المعنوية وتستعمل نتائج هذه المسوحات في بناء قراراتها الإدارية وتطويرها، مقياس الرضا الوظيفي لايشبه قياس خط طول أو عرض مبني مثلا ، وذلك لأن الرضا يوجد داخل رأس الانسان ولايمكن قياسه مباشرة ، وأكثر الطرائق غير المباشرة استعمالا لقياس الرضا الوظيفي هي: الملاحظة ، المقابلة ، وقائمة الاستقصاء ، ونظرا لأن طريقتي المقابلة والملاحظة تستلزمان وقتا كبيرا ، فان الإستبيانات هي اكثر الطرائق استعمالا لتقييم الرضا الوظيفي ، وبالرغم من أن بعض الإستبيانات لا يعتمد عليها الا أن البعض الآخر قد طورها واعتنى بتصميمها بحيث يمكن الإعتماد عليه كمقياس ملائم للرضا الجزئي والكلي .

وهناك العديد من الطرائق لقياس الرضا الوظيفي ، وفيما يلي عرضا لأهمها وأكثرها شيوعا :- (محيسن 2004 ، ص 63).

1-طريقة الإستقصاءات :

وتعتمد على تقصي آراء الأفراد وبمجموعة من الأسئلة وهذه الاسئلة تحتوي على العمل الأجر، الإشراف ، اتجاهات الإدارة ، حيث تصميم عناصر الإستقصاء او الإستبيان بطريقة تخدم أهداف الكاتبين سواء أكانوا داخليين أم خارجيين ، وفي الوقت نفسه تتلائم مع مستويات الأفراد المزعم استطلاع آرائهم عن الرضا الوظيفي والمحفزات الوظيفية .

نص السؤال دافع عن الأطروحة القائلة "الشيء يدرك ولا يحس.

طرح الإشكالية: لا يوجد شيء في العقل ما لم يوجد من قبل في التجربة, مما يؤكد لنا ان الحواس هي المصدر الأول والأخير للمعرفة الإنسانية ،لكن الواقع يؤكد أن العقل ميزة انسانية فهو اعدل قسمة بين الناس هذا ما جعل الفيلسوف الفرنسي الآن يصرح قائلا الشيء يدرك ولا يحس وهذا ما يبدو صحيحا فكيف يمكننا الدفاع عن هذه الأطروحة وما هي الحجج الكافية للدفاع عنها وبعبارة أخرى الى اي مدى يمكن اعتبار الإدراك هو مصدر المعرفة الإنسانية ؟

يوجد هناك مشكلة في بلدية غزة وهي الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين والعاملين في بلدية غزة وقد اخصنا بالذكر إدارة حسابات المشتركين وقد تم طرح فكرة الرضا الوظيفي للعاملين والمشاكل التي يعانيها الموظفون خاصة أن هناك ظروف سياسية واقتصادية بحته تؤثر علي الظروف البيئية التي يعيشها العاملون في بلدية غزة .

محاولة حل الإشكالية : عرض منطق الأطروحة: الإدراك هو المصدر الأول والأخير للمعرفة الإنسانية فهو عملية مركبة، وقد أكد على ذلك الفلاسفة العقلانيون أمثال ديكارت، الان بركلي اما مسلمتهم فهي :العقل يحمل افكارا فطرية ومبادئ عالمية وهي ثابتة صالحة لكل زمان ومكان كما أن الإدراك عملية عقلية ومنه فجميع المعرفة الإنسانية ترتد الى مايتميز به الإنسان وما يتميز به هو العقل إن الإدراك كعملية عقلية تستند الى وظائف عقلية عليا مثل التذكر، الإنتباه ،الإرادة ...الخ لهذا قال ابو الفلسفة الحديثة ديكارت " الإدراك حكم عقلي" لذا فالحواس ليس لها دور في المعرفة .

قام الكاتب بأخذ عينة من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة وقام بوضع استبانه متكونة من عدة اسئله تبحث عن مدى رضا الموظفين وعن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين وعن مدى رضا الموظفين عن البيئة الوظيفية في ادارة حسابات المشتركين.

عرض منطق الخصوم ونقده :إن الشيء يحس ولا يدرك هذا ما يؤكد عليه اصحاب النزعة الحسية ففي نظرهم الفاقد لحاسة فاقد لمعرفة.

لكن لو كانت الحواس هي مصدر المعرفة فلماذا لا تمتلك الحيوانات معرفة، كما أن الحواس كثيرا ما تخدعنا وتقدم لنا حقائق مزيفة لذا صرح ديكارت قائلا " أما انا ادرك بمحض ما في ذهني من قوة الحكم ما كنت احسنب اني اراه بعيني

"ضف الى ذلك فالحواس لا تملك القدرة على التحليل والتركيب .

الدفاع عن الأطروحة بالحجج و البراهين:1السير داخل السيارة نرى أن الأشياء تتحرك لكن الحقيقة ليست كذلك 2 مثال الين حول المكعب 3 مثال بركلي عن الشخص الذي استرجع بصره يقول ديكارت "العقل أعدل قسمة بين الناس "

قام الكاتب بجمع الإستبانات من الموظفين, واستخدم الطرائق الإحصائية في التوصل للنتائج حول مدى رضا الموظفين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين وعن الرضا عن البيئة الوظيفية .

حل الإشكالية :إن الإدراك كعملية عقلية هي التي تطلعنا على حقيقة الأشياء لذا فالأطروحة القائلة إن الشيء يدرك ولا يحس اطروحة صحيحة في سياقها ويمكننا الدفاع عنها وتبنيها فالإنسان قبل كل شيء هو كائن عاقل فهو يعرف اكثر بالعقل اكثر مما يعرف بالحواس.

- لقد توصل الكاتب الى مدىأهمية الرضا الوظيفي لدى الموظف او العامل حتى يتسنى له الإستمرار في العمل وأن يكون اداؤه على درجة عالية من الإتقان ويقوم بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها ، كذلك وجد الكاتب أن الموظفين في ادارة حسابات المشتركين لديهم رضا وظيفي عن الحوافز المادية والبيئة الوظيفية إلى حدما ولكن ليس بالمستوى المنشود في مؤسسة كبيرة وضخمة كبلدية غزة .

أنواع الاستقصاء

يمكن تصنيف الإستقصاء الى :

- عروض توضيحية .
- الإستقصاء المبني
- الإستقصاء الموجّه
- الإستقصاء المفتوح

تقويم الإستقصاء :

يتضمن تقويم الإستقصاء الأمور الاتية :

تحديد معايير ونوعية العمل الذي ينبغي أن يؤديه الكاتب .

وضبط تقدم الكاتبأثناء انشغاله بعملية الإستقصاء .

وقيادة وتحسين عملية الكتاب بشكل عام .

• يجب أن يجمع الكاتب المعلومات الموجودة في إدارة حسابات المشتركين ببلدية وعلاقتها بالإدارات الأخري ببلدية غزة ، وإجراء مقابلات مع موظفي الإدارة حول الرضا الوظيفي في العمل والحوافز المقدمة سواء المادية او المعنوية في الإدارة بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام .

• تستخدم المعلومات التي تجمع من إدارة حسابات المشتركين ,والبلدية في قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

• يستخدم الكاتب المعلومات والبيانات التي تم جمعها في تقييم الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1-**طريقة المقابلات** : وقد تكون هذه المقابلات رسمية او غير رسمية ومخططا لها او غير مخطط ، وهي من أكثر المقاييس فعالية في معرفة الرضا الوظيفي خاصة اذا كان حجم المنشأة صغيرا .

2-**طريقة تحليل البيانات الثانوية** : وتعتمد هذه الطريقة على تحليل البيانات الثانوية المتاحة والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة نتيجة لوجود حوافز جيدة وقيمة، ومن أمثلة هذه البيانات : معدلات الغياب ، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين ، نسبة التالف، عدد الحوادث ، الإستقالات ....الخ .

3-**طريقة الملاحظة** : ويمكن من خلال هذه الطريقة ملاحظة سلوك العاملين علىأرض الواقع ، وجمع المعلومات التي لها علاقة بقياس درجة الرضا الوظيفي .

تعد الملاحظة من أساليب التقويم وجمع البيانات ، حيث يمكنمن خلال استخدامها وفق الضوابط المحددة لها -الحصول على مجموعة من المعلوماتوالبيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال استخدام أسلوب آخر.

والملاحظة هيالمشاهدة والمتابعة المرئية الدقيقة للسلوك أو الظاهرة أثناء الأداء الفعلي في المواقف الطبيعية ، وتسجيل ما يراه الملاحِظ وفق نظام دقيق ومحدد يُعبر عن السلوك أو الظاهرة في صورة كمية.

أنواع الملاحظة: ويوجد نوعان من الملاحظة يمكن توضيحهما فيما يلي:

1-**الملاحظة العفوية غير المقصودة:** هي عبارة عن مشاهدات غير منظمة وغير مخطط لها مسبقًا؛ فهي مشاهدات عفوية ودون ترتيب مسبق. ويتسم هذا النوع من الملاحظة بعدم وضوح هدف معين للملاحِظ؛ فهي ملاحظات مشوشة ويصعب تحويلها إلى مقدار كمي. ولكن يُمكن الإستفادة من هذا النوع في الحصول على معلومات نوعية عن بعض الظواهر والسلوكيات التي قد لا تكون في بؤرة اهتمام الملاحِظ ولكن تستحق التسجيل وأن يوليها الملاحِظ اهتماما مناسبا.

ويمكن لمعظم العاملين في المؤسسة ممارسة مثل تلك الملاحظة العفوية والجدير بالذكر أن هذا النوع من الملاحظة ليس لهأدوات سوى عين وحس الملاحظ وهما ليسا كافيين للملاحظة الدقيقة.

2-**الملاحظة المنظمة المقصودة:** يختلف هذا النوع عن الملاحظة غير المنظمة في العديد من النقاطالتي تتمثل في المشاهدة المقصودة والمنظمة والمخطط لها مسبقًا في ضوء هدف معين تمتحديده مسبقًا. وُتعد الملاحظة المقصودة من أهم أنواع الملاحظة، حيث أنها تتم فيضوء تحديد دقيق لموضوع الملاحظة، والهدف منها، والأدوات المستخدمة فيها، وأساليب التقدير الكمي ، ونظم تسجيلها، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لوقت ومكان الملاحظة.وهذا النوع من الملاحظة يعتمد على العديد من الضوابط والشروط التي يجب مراعاتها بدقة عند استخدام هذا الأسلوب.

شروط الملاحظة الجيدة:

1-التحديد الدقيق للهدف من الملاحظة.

2-تحديد المكان الذي تتم فيه عملية الملاحظة .

3-عدم اختلاف نتائج الملاحظة بإختلاف القائمين بعملية الملاحظة .

4-اتساق إجراءات الملاحظة مع المتوقع الأداء من السلوك والهدف منها .

5-وضوح صياغة عناصر الملاحظة حتى لا يختلف في فهمها وتفسيرها القائمون بعملية الملاحظة.

6-تسجيل نتائج الملاحظة وفق نظام معين ودقيق.

ميزات الملاحظة:

1-تقدم معلومات تتميز بالعمق والشمولية والدقة والتفصيل .

2-ُتستخدم مع عدد من الأفراد أقل بالمقارنة بالوسائل والأدوات الأخرى .

3 -تسمح بمعرفة وتسجيل النشاط وقت حدوثه مباشرة .

عيوب الملاحظة:

1-قيام بعض الأفراد عند شعورهم بأنهم ملاحظون بتغيير سلوكهم وإظهار ردود أفعال تختلف عن الواقع.

2-وجود بعض العوائق التيتؤثر في الملاحظة ، مثل: الطقس ، والعوامل الشخصية، وغيرها.

3-محدودية الملاحظة بالوقت والمكان الذي تقع فيه الأحداث .

4-صعوبة ملاحظة بعض الحالات التي يصعب تقويمها بهذا الأسلوب.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

معظم الأفراد يقضون جزءً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع (القبلان 1981م ، ص18-19).

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الإجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى, إن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح (العتيبي1992م،ص92).

ومن المسلم به ايضا , إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة, حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والإنتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجهيهم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدىً طويل من الزمن في ظل عدم الرضا كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بدّ أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة

نوعا من الإتفاق أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين, والأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي (الحنيطي 2000م ص17).

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين

-إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

-إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

-إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

-هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل, فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليلا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساُ في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

كيفية حدوث الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا الى اهداف معينة، وينشطون في اعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الاهداف، ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه, أي أن الاداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق ممن التفاعلات يتم علي النحو التالي :

9-**الحاجات** : لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع إتاحة .

10-**الدافعية** : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك االحاجات من خلالها .

11-**الأداء** : تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد بوجـه خـاص في عملـه اعتقـادا منـه أن هـذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

12-**الإشباع** :- يؤدي الأداء الفعّال الى إشباع حاجات الفرد .

13-**الرضا**: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكـفـء في عملـه يجعلـه راضـيا عـن العمل بإعتباره الوسيلة التي تتسني من خلال اشباع حاجاته (فرج 2002 ، ص 220) .

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1-**تعدد مفاهيم طرائق القياس** :أشار الكثير من الكاتبين في ميدان الرضـا الـوظيفي إلى تعـدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الـذين تختلـف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2-**النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي** :غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي عـلى أنه موضوع فردي, فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر, فالإنسـان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كلـه عـلى تنوع طرق القياس المستخدم.(كامل والبكري 1990م، ص79).

3-**الرضا الوظيفي يتعلـق بالعديـد مـن الجوانـب المتداخلـة للسـلوك الإنسـاني** :نظـراً لتعـدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطـه مـن موقـف لآخـر ومـن دراسـة لأخـرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظـروف المتباينـة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.(القبلان1981م،ص18)

4-**الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول** :يتميز الرضـا الـوظيفي بأنـه حالـة مـن القناعـة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبـات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والإنـتماء لـه وزيـادة الفاعليـة في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5-**للرضا عن العمـل ارتبـاط بسـياق تنظـيم العمـل والنظـام الإجتماعـي** :حيـث يعـد الرضـا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشـخصي أو الفشـل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصـول إلى هذه الغايات.(اسعد ورسلان 1984م،ص29-30).

6-**رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى** :إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (شوقي 1993م،ص224-225)(22).

ويرى الكاتب تعدد تعريفات القيادة الإدارية ونظرياتها، ويتبع ذلك تعدد الأنماط القيادية، ولكن العامل الذي لا يمكن تجاهله هو الرضا الوظيفي الذي وإن لم يكن هو الهدف الأساسي للمنظمة,إلّا أنه يعد عاملا مهما وجوهريا لنجاح المنظمة مهما كانت طبيعة عملها ونوع انشطتها، واذا كان الرضا الوظيفي يتحقق لبعض العاملين نتيجة توفر الظروف الأساسية للعمل مثل الأجر، والبيئة الصحية، والحقوق الوظيفية، فان هناك فئة أخرى يتمتع اصحابها بالطموح والثقة بانفسهم الى الدرجة التي تجعلهم يبحثون عن مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات،وإذا كان الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية، فأنه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة، والمساواة، والتقدير، في الأمور المادية والمعنوية.

أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية والضوابط غير المهنية، فإن النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية، او انسحاب الموظف الى بيئة عمل أخرى بحثاً عن التقدير، والعدالة، والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته، إن أول شروط تحقيق الرضا الوظيفي هو أن يستمع القيادي للجميع، وأن يتقبل الآراء المختلفة، وخاصة الآراء التي لا تتفق مع آرائه، وأن يجري مقابلات مع المغادرين للتعرف على أسباب مغادرتهم، وان يحفز الصامتين للحديث والمشاركة، ويفتح قنوات الإتصال مع كافة المستويات الإدارية.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

-عوامل داخلية أو خاصة بالفرد وعوامل شخصية.

-عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.

-عوامل خاصة بالأداء.

-عوامل خاصة بالإنجاز.

-عوامل تنظيمية.

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

-**حاجات الفرد** :حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهـذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

وتتعدد حاجات الفرد مثل :

ـ الإحتياجات الفسيولوجية :

مثل الهواء، الطعام، المسكن ، النوم ، وغيرها من الإحتياجات الأخرى .

ـ الإحتياج الى الأمن والأمان :

الحاجة الى العيش في مجتمع آمن بعيد عن المخاطر .

ـ الإحتياجات الخاصة بالأمان :

ـ القبول الإجتماعي ـ التفاعل الإجتماعي ـ الولاء الإجتماعي

ـ الإحتياج الى التقدير :

- الإحساس بالذات والمهارات المكتسبة ـ التقدير والإحترام

ـ الإحتياج إلى تحقيق الذات :

ـ احتياج جسماني ـ احتياج شعوري ـ احتياج عقلي ـ احتياج نفسي

-**إتفاق العمل مع قيم الفرد** : توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

-**الشعور بإحترام الذات** :فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال, ومن مجالات تحقيقها المهمة هومجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الإجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

-خصائص شخصية الفرد وظروفه :والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- **محتوى الوظيفة**: من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى

الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- **عوامل خاصة بالأداء** :يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1-ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2-إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د-مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد :وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي (مثل تغيب الموظف بدون عذر، مغادرة الموظف قبل نهاية الدوام ، تأخر الموظف عن الدوام وخروجه اثنائه وانشغال الموظف بقراءة الصحف والحديث عبر الهاتف والثرثرة مع الزملاء وتأففه من العمل ومن قوانين العمل وهذا يعبر عن أن الموظف لايوجد لديه اي رضا وظيفي مما يؤدي الى انخفاض انتاجيته في العمل وبالتالي انخفاض مستوي الإنجاز الذي يحققه الموظف في عمله مما يؤدي الى التسيب الوظيفي) ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر. وهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها وتؤثر على عمله كالإنجاز فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته فلديه أهداف (إنجازات) يتمنى تحقيقها ويتوقع تحقيقها وهذه تمثل اتجاهاً لسلوكه بناءً على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له وكلما وصل إلى مستوىً ما شعر بارتياح ورضا ثم يضع أهدافاً ومستويات طموح جديدة، ولا نغفل ما يحققه الترقي والتقدم الوظيفي وما يمثله ذلك من أهمية كبرى لدى الموظف ورضاه.

هـ- العوامل التنظيمية :وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب إتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل ,وهذا ما يسمى بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة .

وقد أكّدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

إن الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة يقترن حدوثها بدرجة الرضا والإرتياح لدى العمال حول ما يحيط بهم ، وحينما يوفر لهم العمل الذي يؤدونه فرص الإستفاده من مهاراتهم وقدراتهم وامكانية تطويرها عن طريق التكوين والتعلم، ويوفر لهم الأمن والطمأنينه عندها لايبقى أمام العامل سوى الإبداع وإنجاز المهام بكل كفاءة وفعالية ، وتتوقف قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على كفاءتها في الإستغلال الأمثل لإمكانياتها ومواردها الفنية والمادية والبشرية وخصائص التنظيم الإداري الذي يعمل من خلاله وبالصيغة الأكثر شمولا ودقه على فعاليتها التنظيمية ، حيث يعتبر أحد المحكات الأساسية لتقييم النجاح او الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف التي تتبناها المؤسسة وتسعي لتحقيقها وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الافراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر .

كذلك فانه لابدّ من مراعاة كافة الجوانب التنظيمية والفنية والإنسانية والبيئية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الأهداف المرجوة .

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

-كفاية الإشراف المباشر.

-الرضا عن العمل نفسه.

-الإندماج مع الزملاء في العمل.

-عدالة المكافآت الإقتصادية وغيرها.

- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

ه- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و-الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترق)

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي, تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أوجوانب أخرى وهي:

1-العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ- **كفاءة الإشراف المباشر:** فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الإتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب - **الرضا عن العمل نفسه :**أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج- **الإندماج مع الزملاء في العمل:** يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه قد يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

4-العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ- **توفير الأهداف في التنظيم** :يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاءً في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب- **المكافأة الإقتصادية المنصفة** :يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج- **الحالة الصحية البدنية والذهنية** :هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياتهِ.

ويرى الكاتب أن ميل الفرد لعمله أو لجانب معين فيه له المردود الإيجابي على نفسه وعلى عمله والرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو مايحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة، كما يُعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله وإثبات لشخصيته، أضف إلى أن وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده يتحقق

له من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته الشخصية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي بيئة العمل التي يعيشها كنوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي.

ولا شك أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا، كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والإضاءة والأدوات والأجهزة المستخدمة وكم العمل وحجم الإدارة، فكلما كان حجم الإدارة صغيراً زاد التعاون بين الموظفين وازدادت العلاقة الشخصية والوظيفية بينهم، وبالتالي ارتفع روح الانتماء للجماعة والعمل فزاد الرضا الوظيفي لديه.

خامسا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الإتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والإتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الإتجاه الأول :هذا الإتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية فزاد الإهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الإتجاه الثاني :فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعا والرضا الوظيفي متدنيا.

الإتجاه الثالث :يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجروالترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوىً معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الإستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الإنتقام من المنظمة.

عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد,سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية وفي علاقاته ، وفي إنتاجه ... وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور ، وقد يُكثر من النقد ويضخّم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... وقد يضعُفُ ولاؤه للمؤسسة ، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كُره وتآمر .

وبعد إن وضوح مفهوم الرضا الوظيفي وعوامله ومضادّاته ... يُفيدنا في تفهم مسالك الناس أولاً, كما يُفيدنا في تحسين هذه المسالك ثانياً ، وفي اختيار الفرد للعمل الذي يتوقع منه تحقيق الرضا الوظيفي له ، ثالثاً ، وفي معالجة أسباب الخلل حيثما وجدت .

وعلى ضوء ماسبق بيانه عن تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطويرأداء العاملين والإرتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الاخرى ، فكل ذلك أدّى الإهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت اذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة ، وهذا الإهتمام يعود الى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف, فبالتالي من الأهمية بمكانه بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين (قبلان1981م).

كما أن دراسة الرضا تسهم في إزدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال العمل الخدماتي الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتي يعزز لديه الولاء والإنتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد .

يحاول الكاتب في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة والتي توصله الى فهم عمق لمشكلة بحثه ورصد الصورة العلمية الصحيحة لبحثها من خلال الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث موضوعها وهدفها واهم نتائجها التي يمكن أن تعينه بصورة مباشرة في مناقشة واستيعاب النتائج التي يتوصل اليها في هذا الكتاب وعليه سيتناول الكاتب الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز ثم الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي ثم الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وقد تمكن الكاتب من العثور على الدراسات التالية :

اولا : الدراسات المتعلقة بالحوافز :

8-**دراسة اجراها علي عبد الوهاب (1981م)** عنوانها الحوافز في المملكة العربية السعودية وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء وانواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول فيها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، كما توصل الكتاب الى أن شاغلي الوظائف الإشرافية اكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الإشرافية ، إن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الإقتراحات يحقق الرضا الوظيفي واخيرا اوضحت أن العوامل الوظيفية التي تحقق الرضا للرؤساء وترتبها علي النحو التالي (اهمية الوظائف ، سماع الإقتراحات ، الترقية ، الراتب).

9-**دراسة الزامل وخطاب (1983م)** (خطاب ، عبدالله ، والزامل ، عبد المنعم (1983م) فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، العدد 39 ، الادارة العامة معهد الادارة العامة ، الرياض .

وعنوان الدراسة (فعالية الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية) وتناولت الدراسة عينة مكونة من 402 من الموظفين الحكوميين ، وتوصلت الى أن هناك قصورا في انظمة الحوافز والمتمثلة (حسب اولويتها في القصور) في المرتب ، الترقية ، النظم والإجراءات الإدارية ، طبيعة العمل ، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، المحتوى الوظيفي والمكافآت التشجيعية وظروف العمل المكانية وجماعية العمل .

10-**دراسة الشمخي (1980م)** (حمزة محمود،(1980) الحوافز المادية من وجهة نظر السلوكية الاقتصادية ، مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد الاول السنه الثامنة، العراق.

11-أظهرت دراسة قام بها حمزة محمود الشمخي بعنوان الحوافز المادية من وجهة النظر السلوكية الإقتصادية ، وكانت الدراسة تهدف الى الوصول الى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الإقتصادية وذلك بصورة وضع قواعد خاصة لبرنامج دقيق لتقييم ووصف العمل معتمدا في ذلك التمييز بين العمل الفني والعمل الإداري ومركزا على دراسة الوقت والحركة .

12-أوصت الدراسة بتصحيح جدول الإجور وذلك بالربط الدقيق بين الإنتاجية والحوافز

13-اوصت بإقامة جهة مركزية عليا تشريعية تخطيطية متخصصة تتولى مهمة إقامة نظام عام للحوافز الإقتصادية (المادية) يمكن تطبيقه في المنشآت الإقتصادية المختلفة .

ثانيا : الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

دراسة محيسن (2004م) (محيسن ، وجدي احمد ، (2004 م)، مدي رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن انظمة التعويض والحوافز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ، وتحديد العوامل الأكثر تاثيرا على الرضا الوظيفي وتحديد العوامل الأكثر تاثيرا على الرضا الوظيفي ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن درجة رضا موظفي وكالة الغوث متدنية حيث بلغت 58.82 % واوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغيرات (الراتب العمر ، سنوات الخبرة ، الحالة الإجتماعية ، مكان السكن) في مستوي الرضا العام من التعويضات والحوافز كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (عدد المعالين) في مستوي الرضا عن حوافز العمل ، واوصى الكاتب بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية وضرورة إعادة النظر في نظام الترقية المعمول به في وكالة الغوث الدولية .

دراسة دياب 2002: (دياب، حنان ، (2002م) الرضا الوظيفي لدي اطباء الاسنان العاملين في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس) .

هدفت هذه الدراسة الى تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين أطباء الأسنان العاملين في وزارة الصحة والمنظمات غير حكومية في قطاع غزة ، وشملت الدراسة 201 طبيب اسنان, وتوصلت الدراسة الى أن مستوى الرضا بين اطباء الاسنان منخفض نسبيا, حيث وصلت درجة الرضا الوظيفي الي 67.2% وتوصلت الدراسة إلى أن (عمر الموظف ، عدد سنوات خبرته ، سياسة المؤسسة وثقافتها ، فلسفتها في العمل) من العوامل التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي ، واشارت

الدراسة في الوقت ذاته إلى أن (حجم العمل ، نظام الحوافز والمكافآت) يعدون من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي وقد اوصت الدراسة بضرورة خلق نظم اتصال فعال في المؤسسات الصحية، بالإضافة الى تحسين نظم الحوافز واشراك اطباء الأسنان في إتخاذ القرارات والتدريب ، كما اوصت الدراسة بعمل ابحاث اخرى حول هذا الموضوع .

دراسة شرشير (2000م) (شرشير ، صباح ، (2000 م) ، الرضا الوظيفي لدي مدير ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين)

هدفت هذه الدراسة الى قياس الرضا الوظيفي لدى مدراء الدوائر في وزارات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين والتعرف على دور كل من المتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الدرجة الوظيفية) في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى افراد مجتمع الدراسة وشملت الدراسة 185 مديرا ومديرة في وزارات السلطة الفلسطينية ، وقد أظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في السلطة الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة ، وكانت أدني درجة رضا عن انظمة الترقيات والحوافز وانظمة الرواتب ، وأظهرت أن العمر يؤثر ايجابيا على درجة الرضا الوظيفي ، على عكس المؤهل العلمي ، وكذلك اظهرت تاثير الخبرة على درجة الرضا الوظيفي .

ثالثا : الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي :

دراسة ابراهيم (2003) (ابراهيم ، احمد عثمان ، (2003 م) ، نظم الحوافز واثرها علي الرضا االوظيفي لدي العاملين غير الاكاديميين بجامعة النيلين ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان) (بعنوان نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي) دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان ويهدف هذا الكتاب الى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة ، توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبّق في الجامعة ، ومن النتائج الهامة ايضا اجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز ، عدم وجود معايير ثابته لتقييم أداء الموظفين ، عدم تطبيق الحوافز بالعدل ، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج ايضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك انواعا

اخرى من الحوافز يجب ان يحصلوا عليها ، لذلك توصل الكتاب الى أن الحرمان من الحافز يـؤدي الى التاثير على درجة التعاون بين الزملاء ، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الإستقرار فيها دراسة ياغي 1986م: (ياغي ، محمد عبد الفتاح ، (1986 م) تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، الاردن .

بعنوان علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية ، هـدفت هـذه الدراسـة الى معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاة للموظف العام وبين الرضا عن وظيفته .

وقد توصل الكاتب بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل لآخر مـن حيـث (أهميـة الوظيفـة ، جماعة العمل ، فرص التعبير عن النفس ، الراتب، الترقية ، طبيعة العمل ، مساعدة الحـوافز عـلى الأداء ، نوعية الحوافز ، مزايا الحوافز)

منهجية الكتاب واجراءاته :

يتناول هذا الفصل ايضـاحا لمـنهج الكتـاب الـذي سـيتبعه الكاتـب ، وكـذلك تحديـد مجتمـع الدراسة ووصف خصائص افراد الكتاب ، ثم عرضـا لكيفيـة بنـاء أداة الكتـاب (الإسـتبانة) وخطـة التاكد من صدق وثبات أداة الكتاب الاسـتبانة ، ومـا سـيلحق هـذا مسـتقبلا بخصـوص اجـراءات التطبيق واسلوب المعالجة الإحصائية .

اولا : منهج الكتاب

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعـبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضـيح خصائصـها ، وتعبـيرا كميـا بوصـفها رقميـا بمـا يوضـح حجمهـا ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وهذا المنهج لايهدف وصف الظواهر ووصف الواقـع كـما هو, بل يتعداه الى الوصول الى اسـتنتاجات تسـهم في فهـم الواقـع وتطـويره (عبيـدات ، وآخـرون 1997، ص187-188).

وقد استخدم الكاتب مصدرين اساسيين للمعلومات :-

1-**المصادر الثانوية**: حيث اتجه الكاتب في معالجة الإطار النظري للبحث الى مصـادر البيانـات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجـع العربيـة والأجنبيـة ذات العلاقـة ، والـدوريات والمقـالات والتقارير والأبحاث والدراسـات السـابقة التـي تناولـت موضـوع الدراسـة والكتـاب والمطالعـة في مواقع الانترنت المختلفة.

2-**المصادر الأولية** : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الكاتب لجأ الكاتب الى جمع البيانات الاولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث ، صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على (80) موظفا في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات التي لها علاقة مباشرة مع إدارة حسابات المشتركين مثل إدارة قلم الجمهور وإدارة المياه والصرف الصحي ببلدية غزة.

ثانيا : حدود الكتاب :

حدد هذا الكتاب بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية الآتية :

2-1 الحدود البشرية :

سيشمل الكتاب على مجموعة من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات الاخرى التي هي على علاقه مباشرة بإدارة حسابات المشتركين (بلدية غزة) في قطاع غزة المركز الرئيسي لعدة وظائف مختلفة في الإدارة.

ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي من (60) عاملا, فشملت العينة على (29) عاملا ، وتقدر بنسبة تقريبا حوالي 49.5% من اجمالي عدد العاملين في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات الاخرى ببلدية غزة .

2-2 الحدود المكانية :

سيركز الكتاب على إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة في قطاع غزة وهي تحتوي عدة مدن، وقطاع غزة يتبع السلطة الفلسطينية ، وتحتوي بلدية غزة وهي أكبر بلدية في قطاع غزة على الإطلاق على عدة إدارات مختلفة وحوالي 2000 موظفا وعاملا ، وإدارة حسابات المشتركين تحتوي على عدة اقسام منها (قسم إدخال المعلومات، قسم إصدار الفواتير، قسم التدقيق، قسم الضرائب ، قسم قرّاء العدادات) وكذلك على الإتصال مع إدارات أخرى ببلدية غزة وذلك لإتمام الأعمال المناطة الى هذه الإدارة وتحتوي إدارة حسابات المشتركين بقطاع غزة حوالي 60 موظفا وعاملا.

22-إدارة حسابات المشتركين تختص بجميع الضرائب التي تتعلق بفاتورة المياه، وتحتوي فاتورة المياه على ضريبة المجاري وتكون عبارة عن نسبة 15% من مبلغ استهلاك المياه أي أنّه كلما زاد استهلاك المياه زاد استهلاك المجاري ، كذلك تحتوي على ضريبة الفئران وهي ضريبة بسيطة وذلك لأن البلدية تنتج سمّا للفئران وتعمل على توزيعه الى مشتركي فاتورة المياه ، وتحتوي على ضريبة المباني وهي ضريبة شهرية وسنوية وطبعا يختلف مبلغ الضريبة الشهرية عن السنوية .

23-تصدر إدارة حسابات المشتركين فاتورة المياه كل شهرين تتضمن مبلغ استهلاك المياه والضرائب .

24-تعمل إدارة حسابات المشتركين على تلقي طلبات إشتراكات المياه الجديدة من إدارة قلم الجمهوروكذلك طلبات الضريبة الجديدة .

25-تقوم إدارة حسابات المشتركين باصدار فاتورة المياه وطباعتها كل شهرين في نفس الادارة.

26-قراءة عدادات المياه لكل مشتركي فاتورة المياه من قبل قراء العدادات من قبل قسم قراء العدادات في الإدارة وإدخال جميع البيانات في الكمبيوتر من قبل قسم ادخال المعلومات .

27-تعمل إدارة حسابات المشتركين بجميع أعمال الخصومات التي تقع على فاتورة المياه وذلك من قبل مدير الإدارة ونائبه فتقع عليهم المسؤولية التامة عن اصدار قرار الخصومات بعد موافقة رئيس البلدية .

3-2 الحدود الزمانية :

إن موضوع الكتاب استحوذ اهتمام الكاتب منذ فترة ترجع الى أواخر عام 2011 م وبحكم عمله لأكثر من 13 عاما داخل بلدية غزة, خاصة لعدة سنوات في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة (قطاع غزة) وقد تم التطبيق العملي خلال عام 2011.

4-2 الحدود الموضوعية :

ينحصر هذا الكتاب في تناول التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة (قطاع غزة).

ثالثا : مجتمع الكتاب :

مجتمع : يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الكاتب ، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد اوالأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات آخرون 2001 ، ص 131).

وسيتكون مجتمع هذا الكتاب من مجموعة من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات التي لها علاقة مباشرة مع إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة (قطاع غزة) من وظائف ومستوى تعليمي مختلف ، والعدد التقريبي حوالي 80 شخصا يمثلون عدة اقسام في إدارة حسابات المشتركين وبعض الإدارات الأخرى وفي هذا الكتاب أخذ الكاتب عينة مكونة من50% من مجتمع الدراسة وتتكون من (عدد الأشخاص في الإدارة) من الموظفين في قطاع الخدمات (بلدية غزة) .

تعتبر بلدية غزة أكبر بلدية في قطاع غزة وتحتوي على أكبر مرافق لها في قطاع غـزة وتتكـون من عدة إدارات مختلفة تشمل جميع الخدمات التـي تقـدمها البلديـة وتتكـون هيكليـة البلديـة كالتالي :

1-رئيس البلدية وهو المسؤول عـن جميـع القـرارات التـي تتخـذها البلديـة والموافقـة عليهـا وكذلك عن توطيد العلاقات بين البلدية وجميع البلديات الأخري سواء عـلى الصـعيد الإقليمـي او الدولي .

2-**نائب رئيس البلدية** مهمته الإطلاع على القرارات التي تتخذها الإدارات ودراسـتها وعرضـها على رئيس البلدية وكذلك حل اي مشاكل تواجـه البلديـة عـلى مسـتوى الإدارات وعـلى المسـتوي الخارجي وإطلاع الرئيس عليها .

3-**مدير عام البلدية** ولديه صلاحيات معينة من قبل رئيس البلدية مثل الموافقة على قـرارات إدارة شؤون الموظفين وما يختص بالموظفين .

4-**إدارة الحاسوب** : وهي مسؤولة مسؤولية تامة عـما يخـتص بـأجهزة الحاسـوب في البلديـة سواء البرامج التي تختص عمل الإدارات أو صيانتها .

5-**دائرة التخطيط الـحضري** : دائـرة تخـتص بالمسـاحات منهـا الأراضي و المبـاني مثـل تحديـد الأماكن وتحديد الشوارع في مدينة غزة وعمل خرائط لمدينة غزة .

6-**إدارة قلـم الجمهـور** : المسـؤول عـن فـتح اشـتراكات الميـاه وإرسـالها الى إدارة حسـابات المشـتركين ، اشـتراكات التراخـيص (الأبنيـة)، فـتح اشـتراكات الصرف الصـحي ، اسـتقبال شـكاوي المواطنين .

7-**إدارة الصحة والبيئـة** : عليهـا المسـؤولية التامـة عـن نظافـة مدينـة غـزة وتنظيـف جميـع القمامات الموجوده في الشوارع ، تحليل النفايات الصلبة ، متابعة الاغذيـة الفاسـدة وإنتـاج سـم الفئران .

8-**إدارة الإنضباط** : وهي المسؤولة عن سرقات المياه مثل سرقة خط مياه من جهة اخرى غـير الجهة التي تخصه ، التفتيش عن عمل تراخيص الأبنيـة فيوجـد العديـد مـن النـاس لـديهم ابنيـة ولكن لا يوجد لديهم تراخيص قانونية ، تعديات المباني ، نظام الأسواق وتراخيصه .

9-**إدارة التفتيش والمتابعة** : توزيع فواتير المياه الكشف الميداني لعدادات المياه ، الكشف عـن المباني ، فرق التحصيل لمن يتأخرون عن الدفع ، كشف ميداني للحرف .

10-**إدارة العلاقات العامة** : وهي المسؤولة عن الزيارات الرسمية وغيرالرسمية ، المناسبات ، الأنشطة الترفيهية والمخيمات الصيفية .

11-**دائرة شؤون الموظفين** : كل ما يختص بجميع موظفي البلدية حيث يوجد لكل موظف في البلدية ملف يحتوي على الشهادات العلمية والعملية – تأريخ التعيين – اي قرارات بشأن الموظف – إجازات الموظف سواء السنوية او الطارئة او المرضية ، كذلك فإن الإدارة مسؤولة عن إصدار القرارات الخاصة بالموظفين من قبل رئيس البلدية .

12-**إدارة الشؤون القانونية** : وهي مسؤولة عن جميع المخالفات القانونية للمواطنين كتعديات المباني – تعديات الأسواق – البناء على الأراضي الحكومية وما شابه ذلك ، كذلك المخالفات القانونية التي تصدر من قبل الموظفين على سبيل المثال وليس الحصر كالموظف المتجاوزالمخالف أو لقوانين البلدية وكذلك سرقات الموظفين.

13-**إدارة حسابات المشتركين** : إصدار فاتورة المياه – قراءات عدادات المياه - خصومات الفواتير – الضرائب السنوية والشهرية بالنسبة لفواتير المياه – إدخال المعلومات لفاتورة المياه – ادخال الإشتراكات الجديدة .

14-**إدارة المياه والصرف الصحي** : تركيب عدادت المياه – تركيب انابيب المجاري – التبليغ سرقة المياه من خطوط اخرى – معالجة طفح المجاري .

15-**إدارة المشتريات**: طرح المناقصات – سندات الشراء والصرف – مسؤولة عن جميع مشتريات إدارات واقسام البلدية من مستلزمات – فتح مظاريف المناقصات- مسؤوله من ميزانية البيع والشراء .

16-**إدارة المراكز الثقافية** : وهي المسؤولة عن جميع المراكز الثقافية في البلدية – عقد الندوات الثقافية ، اقامة الحفلات الثقافية و تنظيم الإجتماعات الخارجية .

17-**إدارة المشاريع** : كل ما يختص بالمشاريع سواء التي تخص البلدية الداخلية أو المشاريع الخارجية في مدينة غزة المنسقة من قبل المؤسسات او المنظمات الدولية.

18-**إدارة التنظيم** : وهي المسؤولة عن تراخيص الأبنية والمساحة المقامة عليها الأبنية- معرفة المساحات في مدينة غزة – عمل الخرائط لشوارع وأبنية مدينة غزة .

19-**إدارة المالية** : كل ما يخص الأمور المالية في البلدية – اصدار شيكات المعاشات للموظفين – اي امور مالية اخرى تخص الموظفين كالتقاعد ، المرض ، بدل اجازات .....الخ .

20-**إدارة الكراج والطوارئ** : وهي المسؤولة عن جميع آليات البلدية سواء الخفيفة او الثقيلة – شفط اي طفح للمجاري – إزالة اية ابنية مخالفة بالآليات – رصف الشوارع –إزالة شوارع – إزالة القمامات بالآليات .

21-**إدارة الرقابة العامة** : وهي المسؤولة عن جميع الخلافات والمخالفات التي تحدث مع الموظفين – مراقبة آلية العمل في إدارات البلدية – مراقبة الأمور المالية التي تخص البلدية .

عينة الكتاب :

يعرف القحطاني وآخرون (2000م، ص 269) عينة الدراسة بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في الكتاب محل الدراسة

قام الكاتب باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (80) استبانة لإختبار الإتساق الداخلي وثبات الإستبانة ، وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة للإختبار تم توزيع (45) استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على(29) استبانة .

1-5 بناء أداة الكتاب :

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج في الكتاب ، والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة ، وجد الكاتب أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الإستبانة) وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة الى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية او الزيارات الميدانية ، او الملاحظة ، المقابلات الشخصية ، وعليه فقد قام الكاتب بتصميم استباناته معتمدا على تلك الدراسات التي تناولت التحفيز والتي تناولت الرضا الوظيفي .

الإستمارة رقم (1)

الجزء الاول : البيانات الاولية :

1-الإسم بالكامل ....

2-تأريخ ومكان الميلاد : ....

3-الحالة الإجتماعية : ....

4-المؤهل العلمي : ....

5-نوع الوظيفة : ....

6-الدرجة الوظيفية : ....

7-مدة الخدمة في العمل الحالي : ....

الإستمارة رقم (2)

المحور الاول :

انواع الحوافز المادية :

إلى أي مدى تستخدم الحوافز المادية التالية في تحفيز العاملين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة (قطاع غزة) ؟

يرجى وضع علامة (×) امام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك ؟

الرقم	الحوافز	مدى الإستخدام				
		دائما	غالبا	احيانا	قليلا	لا تستخدم مطلقا
1	الأجر					
2	المكافآت					
3	الترقية					
4	التأمين الصحي					
5	الإسكان					
6	المواصلات من العمل الى البيت					
7	العلاوات الدورية					
8	العلاوات الإستثنائية					
9	تحسين ظروف العمل المادية					
10	الجوائز المادية العينية					
11	الهدايا العينية					
12	المبالغ النقدية					
13	منح بدل تنقل					
14	القروض التي تقدم للعاملين					
15	مكافآت العمل الإضافي					
16	حوافز مادية اخرى رجاء تحديدها					

الإستمارة رقم (3)

المحور الثاني :

انواع الحوافز المعنوية :

مامـدى اسـتخدام الحـوافز المعنويـة التاليـة في تحفيـز العـاملين في إدارة حسـابات المشـتركين ببلدية غزة ؟

الرقم	الحوافز	مـــدى الإستخــدام				
		دائمـــا	غالبـــا	احيانا	قليلا	لا تستخدم اطلاقا
1	شهادات التقديـــر					
2	الترقية الشرفية (بدون زيادة في الراتب)					
3	تحسين الوضع الوظيفي					
4	الإحتفاء بالمرؤوسين					
5	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية					
6	التكليف بعمل ما					
7	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية					
8	انواط الجدارة					
9	اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات					
10	امتيازات نقل الموظف لوظيفة افضل					
11	امتيازات إعارة الموظف لجهة افضل					
12	حوافز معنوية اخرى رجاء تحديدها					

الإستمارة رقم (4)

الجزء الثالث :

الرضا الوظيفي لدى العاملين بإدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة :

ما مدى رضاك عن العناصر التالية في بيئة العمل الوظيفي بإدارة حسابات المشتركين؟

(يرجى وضع علامة (x) امام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك)

الرقم	عناصر بيئة العمل الوظيفي	مـدى الإستخـدام				
		راض جدا	راض	راض الي حد ما	غير راض	لاتستخدم اطلاقا
1	عن الوظيفة الحالية					
2	عن علاقات العمل					
3	عن زملاء العمل					
4	عن الرؤساء في مجال العمل					
5	عن المرؤوسين					
6	عن بيئة العمل					
7	عن سياسات لوائح العمل					
8	عن طبيعة العمل					
9	عن ساعات العمل					
10	عن فرص الترقية					
11	عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة)					
12	عن المركز الوظيفي					
13	عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة					
14	عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة					
15	عن توافر طرق تحفيز فردية مناسبة					
16	عن توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة					
17	عن توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة (الأجر وملحقاته)					
18	عن توافر خدمات مناسبة					
19	عناصر رضاء اخرى رجاء تحديدها					

الإستمارة رقم (5)

اية إضافات او اقتراحات او آراء اخرى ترغبون ذكرها :

....

وتتكون الإستبانة :

الجزء الأول من الإستبانة يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة يالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة (التدرج الوظيفي ،الوظيفة ، العمر ، المؤهل العلمي ، الحالة الإجتماعية – مدة الخدمة في العمل الحالي) .

الجزء الثاني من الإستبانة : يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة (التابعة) ويتكون من (51) عبارة مقسمة علة ثلاثة محاور :-

1-محور انواع الحوافز المادية ويشتمل على 15 عبارة

2-محور انواع الحوافز المعنوية ويشتمل على 10 عبارات

3-محور الرضا الوظيفي لدى العاملين ويشتمل على 19 عبارة ويقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول والثاني قائمة تحمل العبارات التالية :

(دائما – غالبا – احيانا –قليلا –لاتستخدم اطلاقا) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي :

دائما (5 درجات) ، غالبا (4 درجات) ، أحيانا (3 درجات) وقليلا (2 درجة) لاتستخدم اطلاقا (1 درجة) .

ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الثالث قائمة تحمل العبارات التالية :

(راض جدا –راض–راض الى حد ما–غير راض – غير راض على الإطلاق)

وقد تم اعطاء كل عبارة من العبارات السابقة لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي :

راض جدا (5 درجات) ، راض (4 درجات) ، راض الى حد ما (3 درجات) ، غير راض (2درجة) ، غير راض علي الإطلاق (صفر) .

وقد تبني الكاتب في اعداد الإستبانة الشكل المغلق CLOSED QUESTIONNAIRE الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات (البنود) (51) السابقة .

2-5 صدق أداة الكتاب :

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه بصورة عادلة (العساف 1995 م – ص 429) ،كما يقصد بالصدق ، شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ، ومفردتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون ، ص 179) .

الإرتباط : هو وجود علاقة بين متغيرين (ظاهرتين) أو اكثر .

الإرتباط هو وجود علاقة من عدمها بين متغيرين أو اكثر لأن معامل الإرتباط قد يكون صفرا في حالة عدم وجود علاقة نحتاج احيانا إلى معرفة العلاقة بين متغيرين (ظاهرتين) ودرجة ارتباطهما او علاقة بعضهما البعض حيث أن دراسة العلاقة بين ظاهرتين ومعرفة مقدار هذه العلاقة امر مهم في حياتنا اليومية والمستقبلية ، مثل العلاقة بين الوزن والطول لمجموعة من الأطفال، والعلاقة بين غياب الطالب عن المدرسة وتحصيله الأكاديمي ، أو علاقة الرضا الوظيفي وطبيعة الحوافز المقدمة في المؤسسة موضع الدراسة ، وقد استخدم في بحثنا هذا طرائق قياس العلاقة بموجب معامل الإرتباط .

يعتبر معامل ارتباط بيرسون من أشهر الطرائق لقياس معامل الإرتباط بين متغيرين نسبيين أو فئويين فيما بينهم وتوجد عدة طرائق لحساب معامل ارتباط بيرسون وهي:

- باستخدام الدرجات المعيارية
- طريقة الانحرافات
- طريقة التغاير (Sxy)
- من البيانات الأصلية
- باستخدام الحاسب الآلي وبرنامج SPSS.
- باستخدام الحاسب الآلي وبرنامج Minitab.

قام الكاتب بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة حيث تمّ حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كل من الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول رقم (1) لعبارات محور أنواع الحوافز المادية ، والجدول رقم (2) لعبارات محور أنواع الحوافز المعنوية ، والجدول رقم (3) لعبارات محور الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارة ، وتم تقريب الأرقام الى رقم عشرين للإختصار .

ـ معامل ارتباط بيرسون

الجدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور
1	0.65**	9	0.47**
2	0.65**	10	0.65**
3	0.55**	11	0.60**
4	0.58**	12	0.59**
5	0.55**	13	0.58**
6	0.34**	14	0.52**
7	0.52**	15	0.48**
8	0.50**		

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0.01

الجدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور
1	0.74**	9	0.74**
2	0.58**	10	0.77**
3	0.59**		
4	0.68**		
5	0.75**		
6	0.72**		
7	0.65**		
8	0.60**		

يلاحظ ** دال عند مستوي الدلالة 0.01

الجدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور
1	0.72**	11	0.69**
2	0.71**	12	0.70**
3	0.56**	13	0.73**
4	0.57**	14	0.80**
5	0.61**	15	0.82**
6	0.57**	16	0.84**
7	0.78**	17	0.68**
8	0.66**	18	0.64**
9	0.72**	19	0.77**
10	0.51**		

يلاحظ ** دال عند مستوي الدلالة 0.01

3-5 ثبات ومصداقية أدوات الكتاب

معامل الثبات

إن ثبات أداة الكتاب (الإستبانة) يعني التاكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا اذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف 1995م ، ص 430) ولقياس مدى ثبات أدوات الكتاب (الإستبانة) استخدم الكاتب (معادلة الفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الكتاب حيث طبقت المعادلة على العينة الإستطلاعية المسحوبة سابقا لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من (29) مفردة من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين (بلدية غزة) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة .

ثبات ومصداقية ادوات الكتاب :-

معامل الثبات Reliability Coefficient

صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان

يقصد بثبات أداة القياس أن يعطي النتائج نفسها قريبة جدا من التي سبقتها في حالة تكرار تطبيق الإستبانة على نفس العينة مع الأخذ بنظر الإعتبار أن تعاد الإستبانة في نفس الظرف الموضوعي والذاتي للعينة موضوعة الإستبيان ويتم قياسه بثلاث طرائق .

الطريقة الأولى الإختبار وإعادة الإختبار :

يتم في هذه الطريقة تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية مرتين بينهما فارق زمني مدته لاتتجاوز اسبوعين ثم حساب معامل الإرتباط بين اجابات الخاضعين للإستبيان في المرتين ، فإذا كان معامل الإرتباط مرتفعا فإن هذا يكون مؤشرا على ثبات الإستبانة وبالتالي على صلاحية وملائمة هذه الإستبانة لأغراض الدراسة .

أما الطريقة الثانية فهي الثبات عن طريق التجزئة النصفية :

حيث يتم تجزئة فقرات الإستبانة الى جزئين : الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم يحسب معامل الإرتباط (r) بين درجات الأسئلة الفردية ودرجة الأسئلة الزوجية ، ثم تصحح بمعادلة بيرسون براون كالتالي:

Reliability Coefficient = 2R/ 1+ r

معامل ثبات كرونباخ الفا

يتم حساب الفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه يكون ضعيفا او سالبا.

التعرف على بيئة البرنامج الإحصائي SPSS

يقوم كثير من المهتمين في ميادين العلوم الإقتصادية والتربوية وغيرها بإجراء التحليلات الإحصائية لبياناتهم المختلفة بهدف إيجاد مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي لمجموعة من البيانات وحساب مقاييس التشتت وحساب معاملات الإرتباط الخ ... وللقيام بمثل تلك التحليلات الإحصائية بالطرائق اليدوية ليس سهلا وخاصة اذا كان حجم البيانات كبيرا, وعلى كل حال لم تعد هناك مشكلة مع تطور أجهزة الحاسوب وتصميم برامج خاصة مثل (SPSS Statistical Package for Social Sciences) للقيام بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة.

الخطوات والقواعد الأساسية في تحليل البيانات:

هناك أربع خطوات أساسية للتحليل يتبعها مستخدم برنامج SPSS وهي:

1-إدخال البيانات في صفحة محرر البيانات(Data Editor (Data view

2-اختيار الإجراء المناسب Procedure من القوائم المنسدلة

3-اختيار المتغيرات Variables وتحديدها لإجراء التحليل عليها

4-اختبار النتائج التي تظهر من إجراء التحليلات

كما يمكن حفظ البيانات في ملفات البرنامج أو استيرادهامن قواعد البيانات في البرامج الأخرى ثم تطبيق الإجراءات الإحصائية عليها واختبار النتائج عند الرغبة في ذلك شاشات نوافذSPSS يحتوي برنامج SPSS على ثلاث شاشات رئيسية هي:

1-**شاشة محرر البيانات Date Editor Windows** : وهي الشاشة التي تحتوي على البيانات الإحصائية المراد تحليلها و هذه الشاشة التي يتم فتحها تلقائيا عند تشغيل البرنامج

2-**شاشة عرض المتغيرات Variables view:**وهي النافذة التي من خلالها يمكن التحكم بطريقة ظهور المتغيرات في نافذة محرر البيانات وتحتوي على عدة أعمدة

3-**شاشة المخرجات Output Navigator:** وهي الشاشة التي تظهر من خلالها نتائج الإجراءات الإحصائية والرسومات البيانية المختلفة المراد إنشاؤها.

جدول رقم (4)

معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات محور أداة الدراسة

	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
انواع الحوافز المادية	15	0.82	3
انواع الحوافز المعنوية	10	0.90	2
الرضا الوظيفي لدى العاملين	19	0.92	1
معامل الثبات العام	44	0.88	

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام للإستبانة عال, حيث بلغ (0.88) وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية الإتساق .

سادسا : اجراءات تطبيق الكتاب

بعد القيام بتوزيع (29) استبانة تابع الكاتب عملية جمع الإستبانات واستكمال تعبئتتها متابعة مستمرة ، وذلك للحصول على أكبر نسبة من المستجيبين، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها احصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الكاتب بتحليل البيانات واستخراج النتائج .

سابعا : أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الكتاب وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها ، فقد تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Pakage 1Statistica for Social Sciences والتي يرمز لها اختصار الرمز (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الكاتب باستخدامها :

•تم ترميز وادخال البيانات الى الحاسب الآلي ، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدي (5-4 =1) ، ثم تقسيم على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح اي (/5 = 0،80) بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس (او بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا اصبح طول الخلايا كما يأتي (العمر 2002 م ، ص 222) .

•من 1 الي 1،80 يمثل (لا تستخدم اطلاقا، غيرراض على الإطلاق) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه .

•1،81 وحتى 2،60 يمثل (قليلا ، غير راض) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

•2،61 وحتى 3،40 يمثل (احيانا ، راض الى حد ما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

•تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات افرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها اداة الدراسة .

•معامل ارتباط بيرسون (Correlation Coefficient Person) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه ، وذلك لتقدير الإساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) .

•معامل الفا كرونباخ (hronbacAlpha C) لقياس ثبات أداة الدراسة

•المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات افراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب اعلى متوسط حسابي (كشك 1996م ، ص 89)(25)

•المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) Weighted Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات افراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب اعلى متوسط موزون مرجح (فهمي 2005م ، ص 178).

•تم استخدام الإنحراف المعياري Distination Stander للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي ، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري ، يوضح التشتت في استجابات افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الى جانب المحاور الرئيسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الإنحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح) فيعني تركز الإستجابات وعدم تشتتها ، أما اذا كان الإنحراف المعياري واحدا صحيحا أو أعلى فيعني هذا عدم تركزالإستجابات وتشتته)علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح (حسن وآخرون 2002م، ص 115).

عرض وتحليل نتائج الكتاب

يهدف هذا الكتاب التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين بإدارة حسابات المشتركين (بلدية غزة) وللوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في الإدارة ويهدف الكتاب ايضا إلى معرفة مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل الوظيفية وإلى معرفة العلاقة بين مدى تطبيق الحوافز على الموظفين وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية وكذلك يهدف الكتاب الى

معرفة مدى تباين آراء مفردات الكتاب اتجاه الحوافز المطبقة وتجاه رضاهم عنها ، طبقا لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، وسعى الكتاب ايضا لتحقيق أهدافه من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

ماهو دور الحوافز المقدمة للموظفين في إدارة حسابات المشتركين ببلدية غزة بالرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين ؟

وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

1-ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين (رؤساء ومرؤوسين)؟

2-ماهي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين (رؤساء ومرؤوسين)؟

3-ما مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية ؟

4-هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى تطبيق الحوافز على الموظفين وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية ؟

اولا : النتائج المتعلقة بوصف أفراد الكتاب :

يقوم هذا الكتاب على عدد من المتغيرات المستقلة بالخصائص الشخصية لافراد الكتاب وهي (المسمي الوظيفي – العمر –المؤهل العلمي – الحالة الإجتماعية –مدة الخدمة).

وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الكتاب على النحو التالي :

جدول رقم (5)

التدرج الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير الإدارة	1	3.44%
نائب مدير الإدارة	1	3.44%
مساعد مدير الإدارة	1	3.44%
رئيس قسم	2	6.89%
رئيس وحدة	2	6.89%
موظفون في الإدارة	8	27.58%
موظفون ميدانيون	14	48.32%
المجموع	29	100%

يتضح من الجدول رقم (5) أن (عدد الموظفين) من أفراد الكتاب يمثلون ما نسبته 25% من اجمالي أفراد الكتاب.

جدول رقم (6)

توزيع افراد مجتمع الكتاب وفق متغير العمر

العمـــــر	التكـــــرار	النسبة %
اقل من 25 سنة	1	3.44 %
من 25 سنة الى أقل من 30 سنة	5	17.24%
من 30 سنة الى أقل من 35 سنة	4	13.79%
من 35 سنة الى أقل من 40 سنة	7	24.13%
من 40 سنه الى أقل من 45 سنة	3	10.43%
من 45 سنة فاكبر	8	27.58%
المجمـــوع	29	100%

يرى الكاتب أن متغير العمر له تـاثير كبـير عـلى الرضـا الـوظيفي وذلـك أن الشـباب في سـن العشرينات والثلاثينات يكون لديهم نشاط وظيفي عال ودائما يسعون للأحسـن وحصـولهم عـلي مكافآت عديدة مما يولد لديهم الإحساس بالرضا الوظيفي ولديهم اقبال عـلى الوظيفـة أكـثر مـن اﻟموظفين الذين هم في سـن الأربعينـات أو الخمسـينات وذلـك لإحساسـهم بالرتابـة والملـل مـن الوظيفة ووقوفهم عند درجات معينة وعلاوات معينـة مـما يولـد لـديهم الإحسـاس بعـدم الرضـا الوظيفي نوعا ما كذلك فإن النشاط والرضا الوظيفي يقلّان بتقدم العمر .

جدول رقم (7)

توزيع أفراد مجتمع الكتاب وفق متغير الوظيفة

الوظيفـة	التكرار	النسبــة%
إداري	15	51.72%
ميــداني	14	48.27%
المجمـــوع	29	100%

يرى الكاتب أن الإعتماد الأكبر في إدارة حسـابات المشـتركين تعتمـد عـلى العمـل الميـداني لأن الموظفين الميدانيين يقومون بجمع المعلومات التي تخص الضريبة, مثـل ضريبـة المبـاني خـلال كـل شهرين, أو الضريبة السنوية خلال كل سنة أو ضريبة المجاري التـي تعتمـد عـلى كميـة اسـتهلاك المياه ، كذلك قراءة عدادات المياه وبها تقوم الإدارة باصدار فاتورة المياه كل شهرين تعتمد الإدارة على العمـل الميـداني بنسـبة مـا يقـارب 75% والرضـا الـوظيفي يعتمـد هنـا عـلى نوعيـة العمـل

فالموظفون الذين يعملون في مركز الإدارة يكون لديهم رضا وظيفي اكثر من الموظفين الذين يكون عملهم ميدانيا, لما يعانونه من مشقة في المواصلات من منطقة لأخرى والمناخ الصيفي والشتوي إضافة لإختلاف فئات الناس التي يقابلوها, لذا يكون لديهم الرضا الوظيفي اقل من الذين يعملون في الإدارة .

جدول رقم (8)

توزيع افراد مجتمع الكتاب وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	---	---
اعدادي	---	---
ثانوية عامة	23	79.31%
دبلوم	4	13.79%
بكالوريوس	2	6.89%
دراسات عليا	---	---
المجموع	29	100%

يرى الكاتب أن الغالبية العظمي من الموظفين حاصلون على الثانوية العامة واغلبيتهم من قارئي العدادات، أمّا الحاصلون على بكالوريوس او دبلوم فهم الذين يعملون في الإدارة كعمل إداري, سواء من مدخلي المعلومات او رؤساء الاقسام او نائب مدير الإدارة او المدير ، لذا لايوجد تفاوت كبير في المستوى التعليمي في إدارة حسابات المشتركين ولكن يوجد تفاوت في الرضا الوظيفي, فالموظف الحاصل على بكالوريوس تكون لديه امتيازات أكثر في العمل. أولا الإختلاف في العلاوات عن الموظف الحاصل على دبلوم او ثانوية عامة مثل علاوة طبيعة العمل كذلك علاوة بدل دراسة كذلك نوعية الدرجات التي يحصل عليها الموظف والترقيات فكلما كان المستوى التعليمي عاليا كلما كان الرضا الوظيفي عاليا ايضا .

جدول رقم (9)

توزيع أفراد مجتمع الكتاب وفق متغير الحالة الإجتماعية

الحالـة الإجتماعية	التكرار	النسبـة %
أعـزب	2	6.89%
متــزوج	27	93.10%
أرمل	---	---
مطلق	---	---

يرى الكاتب أن أغلب الموظفين متزوجون ولديهم اطفال, وقليل ما يوجد مـنهم غـير متـزوج, حيث أن الحصول على وظيفة ثابتـه تؤهـل غـير المتـزوج مـن المـوظفين عـلى الـزواج والإسـتقرار، فبإمكانه الحصول على عدة امتيازات من الوظيفة زيادة علاوة المعيشة ، عـلاوة انجـاب ، القـدرة على تأجير مسكن له ....الخ .

عادة الموظف المتزوج يكون لديه رضا وظيفـي أعـلى مـن الموظـف غـير المتـزوج لأن المتـزوج يعتبر الوظيفة استقرارا له, كذلك فان الزواج مسؤولية كبيرة والتزامـات عديـدة والوظيفـه تمنحـه الوفاء بالإلتزامات, لذا يتولد لديه الشعور بالرضا الوظيفي والإنـتماء العـالي ، بيـنما الموظـف غـير المتزوج يعتبر الوظيفة التزاما كبيرا في حياته ولاتعطيه الحرية الكاملة لممارسة حياته بالشكل الذي يريده لذا فيشعرلا إراديـا بالملـل والرتابـة مـن الـروتين اليـومي للوظيفـة وعـدم الرضـا الـوظيفي المطلوب .

جدول رقم (10)

توزيع افراد مجتمع الكتاب وفق متغير مدة الخدمة في العمل الحالي

مدة الخدمة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنــوات	2	6.89%
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	4	13.79%
من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة	6	20.68%
من 20 سنة فأكـــثر	17	58.62%
المجـموع	29	100%

يرى الكاتب أن نسبة عالية من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين لـديهم سـنوات خـبرة فـوق العشرين سنة، والمشكلة التي تواجه المؤسسات الحكومية في قطـاع غـزه بشـكل عـام هـي أن اغلـب

الموظفين يبقون في الوظيفة حتي سـن التقاعـد القـانوني وهـو عمـر 60 سـنة ، وبعـض المـوظفين يتقاعدون مبكرا تحت ظروف خاصة كالمرض او الهجرة او ماشابه ذلك ، وهذا الأمر يكـون احيانـا سلبيا لإنعدام فرص العمل لدى الكثير من الشباب الذين انهوا تعلـيمهم الجـامعي , أي أن نسـبة البطالة في تزايد بالرغم من أن كثيرا من الموظفين لديهم القدرة على التقاعد المبكر وبذلك يتسـنى للشباب خريجي الجامعات من الحصول على وظائف .

الموظف صـاحب خـبرة السـنوات الكثـيرة يكـون لديـه شـعور كبـير بـالإنتماء والـولاء والرضـا الوظيفي لوظيفته لأنه يعتبر نفسه قد امضى باعا طويلا في الوظيفه فيتولد لديـه إحسـاس بنـوع من المفاخره بالسنوات التي امضاها بالوظيفة .

الفصل الرابع
أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفى
دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد

دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفى

تعتبر الهيئة القومية للبريد واحدة من أكبر المؤسسات الحكومية فى مصر حيث تتميز بالأنتشار الجغرافى فى كافة أنحاء الجمهورية من خلال 38 منطقة بريدية تشمل 3800 مكتب بريد، وتنوع الخدمات التى تقدمها (بريدية - مالية – مجتمعية – حكومية) وكثافة العملاء فى أغلب هذه الخدمات، وتنوعهم من حيث المستوى الثقافى والتعليمى والأجتماعى والعمرى والمهنى .

فضلاً عن التزامات الهيئة منذ سنوات طويلة أمام عملاءها بالأنتظام والضمان والسرعة والجودة والسرية – مع وجود تحديات تفرضها ظاهرة العولمة من زيادة شدة المنافسة وزيادة قوة المستهلكين كل ذلك يلقى بضغوط كبيرة على العاملين بها وتكون هذه الضغوط بمستويات أعلى فى مستوى المديرين حيث أنهم مطالبين بتهيئة بيئة العمل التى تضمن حسن أداء الخدمات للعملاء وبالتالى تخفيض ضغوط العمل على العاملين . . . ومن ناحية أخرى تحقيق رضا العاملين عن العمل من خلال خلق الدافعية والتحفيز الأمر الذى يلقى بضغوط مضاعفة عليهم – فأن الكاتب فى تناوله لهذا الموضوع قد حاول التعرف على أسباب ضغوط العمل على المديرين بالهيئة القومية للبريد حتى يمكن الأستفادة منها وتقليل مخاطرها ومدى العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفى وأيضاً كيفية رفع معدلات الرضا الوظيفى بصفة عامة ولدى العاملين بالهيئة القومية للبريد بصفة خاصة .

2/1/1 مشكلة الدراسة :-

يرى كثير من الكاتبين أن ضغوط العمل هى المحرك الرئيسى لكثير من المشكلات الوظيفية وخاصة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب عنه والتسرب الوظيفى [(1)]

ونتيجة لضغوط العمل تبرز مشكلتان وظيفيتان يتمثلان فى ضعف الولاء الوظيفى وعدم الرضا الوظيفى [(2)].

---

(1) سيزلاقى , أندرودى ,والاس, ماركجى . السلوك التنظيمى والأداء . المملكة العربيةالسعودية . ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، (الرياض معهد الادارة العامة 1991) .

(2) هنية محمود السباعى . ضغوط العمل على، مستوياتها، ومصادرته واستراتيجية إدارتها، رسالة دكتوراه، جامعةأم القرى، مكة المكرمة 1422 هـ - 2001 .

أكدت أيضاً كثير من البحوث بأن المنظمات التى يتميز موظفوها بمستوى عال من الرضا الوظيفى هى منظمات فعاله فالرضا العالى للعاملين يربط أتجاهتهم بأهداف المنظمة.

وتعود أكثر مشكلات المنظمات الى وجود مناخ وظيفى غير مناسب يؤدى الى تكوين أنواع من الضغوط على العاملين بالمنظمة يؤثر سلباً على أداء العاملين .

ونظراً لأن أهداف الهيئة القومية للبريد تنصب على تحقيق رضا العاملين وتحقيق رضا العملاء وتحقيق رضا المجتمع وتحقيق عوائد أقتصادية مناسبة تسمح بالتطوير المستمر من خلال تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين وتحسين دخولهم وأستخدام التكنولوجيا المتقدمة وتقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة بأجور تنافسية تشبع أحتياجات العملاء المتغيرة والمستمرة والمشاركة فى التنمية الإجتماعية والأقتصادية على المستوى القومى فإن ذلك يلقى على المديرين بالهيئة بكثير من مصادر الضغوط سواء كانت من البيئة الإجتماعية أو البيئة الإدارية مما يتطلب العمل على تقليل هذه الضغوط حتى لا يؤثر على ولائهم الوظيفى .

مما سبق يتبين أن ضغوط العمل تعد من المشكلات الرئيسية التى تؤثر على الرضا الوظيفى للمديرين بالهيئة القومية للبريد إلا إذا تمكنوا من إدارة الضغوط أو مواجهتها مواجهة إيجابية مما دفع الكاتب لدراسة بعض مهارات التعامل مع ضغوط العمل التى بدورها تساعد المديرون بالهيئة على مواجهه ضغوط العمل التى تعكس الأثر الإيجابى نحو الرضا الوظيفى فى ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية .

وتتميز مشكلة الدراسة بأنها تناولت مهارات التعامل مع الضغوط وربطها بالرضا الوظيفى لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد .

بناء على كل ما سبق تدور مشكلة الدراسة حول تعرض المديرين بالهيئة القومية للبريد لقدر كبير من الضغوط تؤثر على الرضا الوظيفى ؟

3/1/1 متغيرات الدراسة :-

تتمثل متغيرات الدراسة فى نوعين من المتغيرات هما:-

1/3 المتغير المستقل :-

ويتكون المتغير المستقل من متغير واحد :- ضغوط العمل

2/3 المتغير التابع :-

يتكون المتغير التابع من متغير واحد :- الرضا الوظيفى

4/1/1 أهداف الدراسة :-

الهدف العام للبحث هو التعرف على طرق مواجهة ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفى فى ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس -السن - الحالة الاجتماعية – المستوى التعليمى – مدة الخدمة –نوع الوظيفة) لدى عينه من المديرين بالهيئة القومية للبريد ويتفرع منها الأهداف التالية :-

-التعرف على واقع الرضا الوظيفى لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد

-التعرف على أنواع الضغوط التى يتعرض لها المديرين بالهيئة القومية للبريد للبريد

-دراسة تأثير هذه الضغوط على الرضا الوظيفى للمديرين بالهيئة القومية للبريد

-التعرف على أعلى المهارات أسهاماً فى التعامل مع ضغوط العمل لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد .

-التعرف على العلاقة بين مهارات التعامل مع ضغوط العمل بالرضا الوظيفى لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد

-التعرف على الفروق فى أستخدام مهارات التعامل مع ضغوط العمل بأختلاف (الجنس - السن -الحالة الاجتماعية -المستوى التعليمى -مدة الخدمة لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد .

-التعرف على الفروق فى الرضا الوظيفى بأختلاف (الجنس – السن – الحالة الاجتماعية – المستوى التعليمى – مدة الخبره – نوع الوظيفة) لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد

-مدى القدره على التنبؤ بالرضا الوظيفى من خلال مواجهة ضغوط العمل لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد.

5/1/1 فروض الدراسة :-

تتمثل فروض الكتاب فيما يلى :-

-لايوجد علاقة جوهرية بين ضغوط العمل التى يتعرض لها المديرون بالهيئة القومية للبريد والرضا الوظيفى

-لايوجد علاقة جوهرية بين العوامل الديموجرافية من حيث (النوع – السن – المستوى التعليمى – نوع الوظيفة – مدة الخبرة – الحالة الإجتماعية) والرضا الوظيفى .

-لاتوجد أختلافات جوهرية بين المديرين بالهيئة القومية للبريد من حيث زيادة ضغوط العمل الناجمة عن خصائص الدور (صراع الدور – غموض الدور – عبء الدور الزائد).

-لايوجد تأثير جوهرى للعوامل الديموجرافية من حيث (السن – النوع – الحالة الأجتماعية – المؤهل – نوع الوظيفة - سنوات الخبرة) على ضغوط العمل التى يتعرض لها المديرين بالهيئة القومية للبريد

-لايوجد تأثير جوهرى لأختلاف المناطق البريدية التى يعمل بها المديرين على ضغوط العمل لديهم.

6/1/1 منهج الكتاب

ستعتمد الدراسة على أستخدام المنهج الوصفى التحليلى للوصول الى أهدافها المحدده من قبل الكاتب كما توجد فى الواقع تعبيراً كميا وكيفياً -ويشمل ذلك جمع البيانات المتعلقة بالظاهره وأستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة – وأيضاً تحليل الظاهره وتفسيرها والوصول الى أستنتاجات تسهم فى تطوير الواقع وتحسينه

كما سيتم الأعتماد فى جمع البيانات والمعلومات من نوعين من المصادر .

● **المصادر المكتبية النظرية** : الكتب والبحوث العلمية والدوريات والدراسات السابقة .

● **المصادر الميدانية**: وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات الميدانية بواسطة الأستبيان الذى سيتم توزيعه على عينه الدراسة .

وقد بُنى هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية كما يلى :-

1.**الدراسة النظرية** : سيتم تكوين الإطار النظرى من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالدراسة من المصادر الآتية :-

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية
- الرسائل والعلمية
- الشبكة القومية للمعلومات (الإنترنت)
- الهيئة القومية للبريد

ولا يتوقف الأمر فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة وعلاقاتها المختلفة وأنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول الى أستنتاجات تسهم فى تطوير الواقع وتحسينه [1].

لذلك فإن أستخدام هذا المهنج فى الدراسة سوف يمكننا من الوقوف على العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفى لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد.

1- صالح العساف .المدخل إلى الكتاب في العلوم السلوكية.الرياض:مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع (1989م) ، ص 186

2.الدراسة الميدانية :

سيعتمد الكاتب فى إعداد الجانب الميدانى على قائمة أستقصاء موجهه لمفرادات العينه الى جانب المقابلات الشخصية ، وذلك للتأكد من صحة فروض الكتاب , يهدف التعرف على أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفى لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد .

7/1/1 حدودالدراسة :-

المجال البشرى: شاغلى وظائف الادارة العليا بالهيئة القومية للبريد وتشمل نواب رئيس مجلس الادارة ورؤساء القطاعات ومساعديهم ومديرو العموم .

المجال الموضوعى : علاقة طرق مواجهة ضغوط العمل بالرضا الوظيفى لدى عينه من المديرين بالهيئة القومية للبريد وبعض المتغيرات الديموجرافيه مثل (النوع – السن – مدة الخبرة – نوع الوظيفة – الحالة الاجتماعية – المستوى التعليمى) .

المجال الزمنى : سيتم تطبيق الدراسة المسحية على أفراد عينة الدراسة خلال عام 2012.

8/1/1 أهمية الدراسة:-

تطرق الدراسة موضوعاً هاماً هو ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفى لدى المديرين بالهيئة القومية للبريد حيث تتعدد مصادر الضغوط التى يتعرضون لها حيث يوجد ضغوط من البيئة الخارجية تختلف تبعاً لأختلاف المناطق الجغرافية ويرجع بعضها الى العوامل الديموجرافية مثل (السن – النوع – سنوات الخبرة – نوع الوظيفة – المستوى التعليمى – الحالة الإجتماعية) والبعض الأخر يرجع الى خصائص الدور مثل صراع الدور وغموض الدور وعبء الدور الزائد وعلاقته بالرضا الوظيفى لهؤلاء المديرين وكيفية الحد من هذه الضغوط لضمان خلق الدافعية للعمل لديهم مما يزيد من الكفاءة والفاعلية ويدفع للمزيد من التطوير والتحسين.

كما يمثل الموضوع أهمية خاصة للباحث الذى يعمل بالإدارة العليا بالهيئة القومية للبريد ويعد موضوع تخفيض ضغوط العمل وتحقيق الرضا الوظيفى للمديرين أحد أولويات عمله .

وتبرز أهمية الدراسة فى النقاط التالية :-

-مساعده الهيئة القومية للبريد فى التعرف على مستوى الرضا الوظيفى لدى المديرين بالهيئة.

-يمكن للهيئة الأستفادة من نتائج هذه الدراسة بأعتبارها أداه تشخيصية هامة وإيجابية لبحث مشاكل المديرين .

-يمكن للهيئة الأسترشاد بنتائج الدراسة فى قرارات التعيين والنقل فى وظائف المديرين وكذلك فى تصميم نظام الحوافز

-إمداد المسئولين بالهيئة بتوصيات ومقترحات مستمده من الدراسة الميدانية لمواجهة ضغوط العمل وخلق الرضا الوظيفى للمديرين بما ينعكس على أدائهم بشكل إيجابى والوقوف على حيثيات ضغوط العمل وتقديم مقترحات تلافيها

-ضخامة عدد العملاء الذين يتعاملون مع الهيئة القومية للبريد والذين يتأثرون تاثيراً واضحاً بسلوك القائمين على إدارة الخدمات المقدمه لهم .

-المساهمه فى أبحاث ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى العاملين بالوحدات الحكومية وذلك لمواجهه أثارها السلبية لعلها تساعد الكاتبين فى الحقل العلمى لتقديم دراسات مماثله عن الجوانب الإيجابيه لضغوط العمل فى قطاعات أخرى .

9/1/1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة :-

1.ضغوط العمل

تعرف ضغوط العمل بأنها " هى التغيرات البيئية المكثفة التى يمكن الأستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التى تشكل مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهى بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والأجتماعية " [1].

ويعرفها الخضيرى بأنها " كل تأثير مادى أو نفسى معنوى يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسى والعاطفى ويؤدى الى أحداث توتر عصبى أو قلق نفسى يجعله غير قادر على أتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية التى تواجه متخذ القرار فى المنشأة"[2] .

2.المقصود بضغوط العمل فى هذه الدراسة

يقصد الكاتب بضغوط العمل فى هذه الدراسة بأنها أستجابة للمثيرات التى تتواجد فى بيئة العمل بالهيئة القومية للبريد والتى تؤثر على أداء المديرين بشكل سلبى وتضعف رضاهم عن العمل وينتج عنها ردود أفعال والتى تظهر فى سلوك الأفراد فى العمل أو حالتهم النفسية والجسمية أو فى أدائهم لأعمالهم.

1-عويد سلطان المشعان . مصادر الضغوط فى العمل ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الادارية ، مجلد 13 العدد (1) ص 72

2-محسن أحمد الخضيرى . الضغوط الادارية : الظاهرة ، الأسباب ، العلاج .القاهرة (مكتبة مدبولى 1991) .

3.مفهوم الرضا الوظيفى

ويعرف الرضا الوظيفى بأنه " الشعور النفسى بالقناعة والأرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه " [1]

ويعرفه المالكى بأنه "تقبل العامل لعمله من جميع وجوهه ونواحيه ومتطلباته وظروفه الفيزيقية ومكانته الأجتماعية والأقتصادية وما يتطلبه من علاقات أنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وساعات العمل والأجر " [2]

4.المقصود بالرضا الوظيفى فى هذه الدراسة

هو الشعور الداخلى للمديرين بالهيئة القومية للبريد بالرضا والذى يأتى نتيجة لقناعة المدير بالعمل الذى يؤديه والفرد الذى يكون لديه ذلك الرضا يكون لديه مشاعر وتصرفات إيجابية نحو العمل وهو ما يسمح له بتحقيق طموحه .

5.المقصود بالمديرون

المقصود بالمديرون فى هذه الدراسة هم شاغلى وظائف الإدارة العليا بالهيئة القومية (نائب رئيس مجلس الإدارة – رئيس قطاع – مساعدى نائب رئيس مجلس الادارة ورؤساء القطاعات - مدير عام).

6.المقصود بالهيئة القومية للبريد

هى هيئة قومية لها الشخصية الأعتبارية وتتبع وزير الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتدار بطريقة مركزية موحده ويكون مركزها القاهرة ولها فروع بجميع أنحاء جمهورية مصر العربية وتختص دون غيرها بأدارة مرفق البريد وتطويره وتدعيمه بما يتناسب مع دوره الرئيسى والعمل على مسايرته لمتطلبات التطور فى أطار السياسة العامة للدولة وفى سبيل ذلك تتولى مايلى:-

-القيام بنقل الرسائل والطرود البريدية وكذلك بأداء الخدمات المالية البريدية وأعمال صندوق توفير البريد

-أنشاء وإدارة صيانة المنشآت والأجهزة اللازمة لتقديم تلك الخدمات .

-تنفيذ المشروعات اللازمة لتحقيق أغراضها أو المرتبطة بهذه الأغراض وتطوير خدماتها.

1- ناصر محمد العديلى . السلوك الانسانى والتنظيمى، معهد الادارة العامة ، الرياض . 1995 ص 189

2-محمد حسن عبد الله المالكى . المتغيرات الادارية المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفى ومردوها على إنتاجية رجل الأمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المركز العربى للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ,1993 ص10

-التعـاون مـع الـدول الأجنبية والمنظمـات الدولية المختصة لتدعـيم وتطـوير الأتصـال البريدى الدولى

الدراسات السابقة

أولاً:- الدراسات العربية

1.العمري،عبيدبن عبدالـله (1992). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الـولاء التنظيمـي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

2.كلية الآداب،جامعة الملك سعود،الرياض،المملكة العربية السعودي

أستهدفت هذه الدراسة أختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من بناء نمـوذج سـببي لدراسـة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضـا الـوظيفي وضـغوط العمـل عـلى الأداء الـوظيفي والفعاليـة التنظيمية تم جمع البيانات من خلال أستبيان وزع على عينة عشوائية مـن العـاملين السـعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعام 1422هـ وقد بلـغ العائـد مـن الأسـتبيانات 611 أسـتبيان تشكل عينة الدراسة، أستخدم أسلوب تحليل المسار لأختبار النموذج السببي المقترح. وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السـببية المعنويـة في النمـوذج. حيـث أتضـح أن متغـير الرضـا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغمـوض الـدور ومتغـير الأداء الوظيفي. كما تبين أن متغير الـولاء التنظيمـي يتحـدد بكـل مـن العمـر والخدمـة والراتـب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي. أما متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء التنظيمي.

كما أتضح بأن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي و متغير ضـغوط العمـل والعمر والخدمة وأخيرا كشفت النتائج أن متغـير الفعاليـة التنظيميـة كمتغـير نهـائي في النمـوذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي.

وهدفت هذه الدراسـة إلى أختبـار العلاقـة بـين صراع الـدور وغمـوض الـدور والرضـا الـوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسـب الآلى في العديـد مـن المنشـآت بالمملكـة العربية السعودية وذلك باستخدام عينة تبلغ مائة وثمانية وأربعين فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقـة إيجابية معنوية ذات دلالـة إحصـائية بـين صراع الـدور وغمـوض الـدور، وإلى وجـود علاقـة سـلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من صراع الدور وغمـوض الـدور كـما توصـلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين صراع الدور وكل مـن الـدخل الشـهري ومـدة الخدمـة

في المنشأة الحالية، وإلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين غموض الدور والدخل الشهري لعينة الدراسة.

وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متوسطات صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي بين أربع فئات وظيفية من مهنيي الحاسب الآلى وهي:

1- مبرمجو التطبيقات2- محللو النظم 3- مستشارو الدعم الفني بإدارة الحاسوب.

3.بدر سليمان المزورع الأنماط الإدارية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفى ، دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومى والخاص بمدينة الرياض . الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة 1419 هـ - 1998).

هدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين فى القطاعين الحكومى والخاص وكذلك التعرف على رؤية العاملين للأنماط القيادية التى يمارسها مديروهم فى القطاعين الحكومى والخاص وعلاقتها بالرضا الوظيفى

وقد أستخدم الكاتب المنهج الوصفى التحليلى فى الدراسة كما أستخدم الكاتب المنهج الوصفى التحليلى فى الدراسة وهو الرضا الوظيفى كما تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فى أستخدام الكاتب المنهج الوصفى التحليلى فى الدراسة .

وأختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية حيث ركزت هذه الدراسة على الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى العاملين " دراسة تطبيقية مقارنه بين القطاعين الحكومى والخاص بمدينة الرياض.

4.السلوم،سعاد بنت عبدالله بن عبدالرحمن،(2002) عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات. جامعةالملك عبدالعزيز، كلية التربية، رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسة لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الأشراف التربوي، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الأشراف التربوي في كل من مدن : الرياض وجدة والدمام كما يراها أفراد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات، كما يعد غموض الدور الذي تتعرض له المشرفة الإدارية أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية، كما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال الإشراف التربوي أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية .

5. فداء محمد ناصر . " أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفى بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية " رسالة ماجستير غير منشورة . مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس. (2002)

تسعى هذه الدراسة الى التحقق من الأهداف التالية :-

● التعرف على أهم الضغوط الناتجة عن تطبيق سياسات تخفيض العمالة .

● التعرف على مدى التباين بين الأفراد بالنسبة للتأثر بضغوط العمل الناتجة عن تخفيض العمالة

● التعرف على العلاقة بين ضغط العمل والرضا الوظيفى فى ظل تطبيق سياسات تخفيض العمالة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

● إن أكثر مصادر الضغط الوظيفى تأثراً بسياسات تخفيض العمالة هى زيادة عبء العمل وأنخفاض فرصة التقدم الوظيفى .

● توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين زيادة ضغوط العمل والرضا الوظيفى فى ظل سياسات تخفيض العمالة .

● توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نسب تخفيض العمالة وبين مستويات الضغط التى يعانى منها الأفراد المتبقين .

6.أحمد عيسى سلمان " تأثير الضغوط الوظيفية على الأنتماء التنظيمى بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس" ، رسالة ماجستير غير منشورة . مكتبة كليةالتجارة، جامعة عين شمس (2004) .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على :-

● الضغوط الوظيفية التى يتعرض لها العاملون فى مستشفيات جامعة عين شمس بالقاهرة

● علاقة الضغوط الوظيفية بالأنتماء التنظيمى .

● مدى وجود علاقة أرتباطية عكسية جوهرية عند مستوى معنوية 0.01 بين الضغوط الوظيفية والأنتماء التنظيمى .

● مستوى الضغوط الوظيفية لدى أفراد العينة يقع حول الدرجة المتوسط .

● توجد أختلافات جوهرية فى الأهمية النسبية لمصادر الضغوط الوظيفية .

●توجد أختلافات جوهرية فى الأهمية النسبية لمصادر الضغوط الوظيفية بأختلاف الخصائص الشخصية للعاملين فى المستشفيات ما عداالنوع والمستوى التعليمى والمستوى الإدارى .

7.مراوان أحمد حويحى . أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفى على رغبة العاملين فى الأستمرار بالعمل – حالة دراسية على أتحاد لجان العمل الصحى فى قطاع غزة رسالة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، جمهورية السودان (2008) .

وقد أستخدم الكاتب أستبيان تم توزيعه على عينة من (184) موظف يعمل فى مراكز أتحاد لجان العمل الصحى ، و(43) للذين تركوا العمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة ، وهدفت الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفى ورغبة العاملين فى الأستمرار بالعمل فى الأتحاد ، والتعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفى لديهم .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفى والرغبة فى الأستمرار فى العمل ، وكل من ظروف العمل والأستقرار ، والرؤساء والمرؤوسين ، والراتب والحوافز ، وتوقعات الفرد ، وقيمة الإنجاز والعدالة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية فى أستجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفى على رغبة العاملين فى الأستمرار بالعمل تعزى للمتغيرات الشخصية (جنس - عمر – راتب – سنوات خبرة – مؤهل علمى – عدد الأبناء) ، وأن مستوى الأستقرار الوظيفى منخفض ، وظروف العمل جيدة وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة ، والرواتب والحوافز غير مجزية ، ومستوى العدالة فى التعامل غير مرضى .

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى الرضا الوظيفى من خلال تحديث وسائل التقنية المكتبية وتطوير الأدوات ، وإيجاد سلم رواتب موحد ، وتوفير فرص تدريب ، وتطوير أساليب وأدوات التحفيز .

ثانياً :- الدراسات الاجنبية

8.Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B .The Motivation to Work . 2nd ed . New York . John Wiley & Sons. (1959)

دراسة (هيرزبيرج، 1975)

طوره يرزبيرج نموذج العاملين بعد قيامه بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الرضى وعدم الرضا الوظيفي فلاحظ أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين: -

1-**المحفزات الداخلية** : وهي أمور توجد في الوظيفة نفسها وهي المسؤولية والإنجاز.

2-**المحفزات الخارجية**: وهذه المحفزات لا تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لكن وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا مثل الراتب, ظروف العمل, وسياسات الشركات بشكل عام.

ومن المآخذ على هذه الدراسة لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ويوضح (هيرزبرغ) أن الأشخاص عندما يبدأون العمل على الغالب في الفترة بين 18-20 سنة فإنهم يقومون بعملهم بحماس، ولكن هذا الحماس يبدأ بالتضاؤل تدريجيا أيضا حيث يصل إلى أقل نقطة في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من العمر بعد هذه النقطة تبدأ المواقف تجاه العمل بالتحسن وترتفع نسبة الرضا عنه حتى يصل الفرد إلى سن الخمسين على الأقل، أما بعد ذلك فإن حالة الرضا أو عدمه فهي غير مؤكدة ولكن النقطة الأكيدة والصحيحة هي أن الفئة من العمر بين سن 20 و 30 هي الفئة الأقل رضا عن عملها.

9.DeFrank RS, Stroup CA (1989) ,Teacher stress and helath examination of a model

دراسة دى فرانك وستروب بعنوان " الضغط النفسى وعلاقته بصحة المعلم "

هدفت إلى تقييم العلاقة المتبادلة بين كل من العوامل الشخصية وضغط العمل والرضا الوظيفي والأعراض المرضية.

وقد تكونت عينة الدراسة من 245 معلمة من المدارس الابتدائية في جنوب تكساس. وقد كان الأستطلاع هو الأداة المستخدمة في الدراسة. ومن ضمن التساؤلات التي تضمنها الأستطلاع هو أن العوامل الديموغرافية والخلفية التدريسية لاتؤثر على الضغط والرضا أو المخاوف الصحية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن ضغط العمل وعلى الرغم من أنه كان المؤشر الأقوى على الرضا الوظيفي، لكنه لم يكن ذو علاقة مباشرة بالمشكلات الصحية، وهذه النتيجة لم تكن متوقعة كما وأظهرت النتائج أن المعلمات قد أشرن في إجاباتهن إلى مصادر إضافية للضغط، وكانت الكثير منها بيئية أو سياسية.

10. Linda L Alexander, Kenneh Beck . The smoking behavior of Military Nurses: The relationship to Job stress, Job Satisfaction and Social Support, Journal of Advanced Nursing. (1990)

ليندا وكينث . العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفى والمساندة الاجتماعية لدى الممرضات العسكريات فى هذه الدراسة كانت العينة مكونة من 307 من العاملين بأحد المراكز الطبية العسكرية وكانت الأداة عبارة عن أستبيان لقياس درجة التدخين فى مقابل ضغوط العمل والرضا الوظيفى والمساندة الإجتماعية قسمت العينة الى مجموعة مدخنين بنسبة 54% من أفراد العينة ، ومجموعة مدخنين سابقين بنسبة 23% من أفراد العينة ، ومجموعة من المدخنين ولم يسبق لهم التدخين بنسبة 22% من أفراد

العينة وقد كشفت النتائج ان المدخنيين الحاليين ذكروا بشكل ملحوظ ضغوط فى العمـل واسـتياء من العمل ، وأنهم لا يوجد لـديهم دعـم إجتماعـى يسـاعدهم عـلى مواجهـة الضـغوط الحياتيـة والإقلاع عن التدخين .

أما المدخنون السابقون فقد وجد أنهم أقل دعم اجتماعى ، ووجدت النتائج أن عدد السجائر التى يدخنها أفراد العينة ترتبط بشكل كبير بضـغوط العمـل ودرجـة الرضـا الـوظيفى والمسـاندة الإجتماعية .

11. Richardsen, A.M. and Burk , Roland J . (1991) . " occupational stress and job satisfaction among physicians " . social science and medicine, Vol.33.No.10

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الضغط الوظيفى، كما هدفت الى أختبـار الدراسـة عـلى العاملين بمهنة الطب وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

- وجود علاقة عكسية بين الضغط الوظيفى والرضا الوظيفى
- عدم وجود أختلافات بين الرضا الوظيفى لكل من الطبيبات والأطباء .

12. Piam, Jutarat, Tong (2000) . The relationship between job stress and job satisfaction among nurses in Bangkok Thailand. Dissertistion bstracts , United state International University.

هدفت هذه الدراسة الى أختبار العلاقة بين ضغط العمل والرضا الـوظيفى لـدى المرضـات التايلنديات فى مستشـفيات بـانكوك ، وتوصـلت الدراسـة الى أن هنـاك علاقـة سـلبية ذات دلالـة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفى ،وظهرت الدراسة أن الممرضات التايلنديات يعاني مـن ضغوط عمل متوسطة.

13. Dobreva , Martinova & Patrick , M : Williams, N(2002) : Occuptional Role Stress in the Canadian forces : Its Associatin with Individual and Organizational Well – Being , Canadian Jornal of Behavioral Sciense, April 2002.

دوبريفـا وأخـرون ضـغوط الـدور المهنـى فى الجـيش الكنـدى وأرتباطـه بتحسـين أداء الفـرد والمؤسسة . (2002)

هدفت الدراسة الى أن أستكشاف ضغوط الدور المهنى لدى القوات الكندية وعلاقتهـا بصـحة الأفراد والرضا الوظيفى والألتزام التنظيمى .

كان الأهتمام منصباً على المصادر النفسية مثل مواجهة الضغوط وقيادة موقع العمـل وإدارك الدعم التنظيمى، وهل تؤثر تلك الأبعاد فى تعديل ضغوط العمـل او إخفـاق المواجهـة وذلـك فى إطار نظرية الدور الاجتماعى .

وقد أشارت تحليلات الإنحدار بوجود علاقة سلبية بين ضغوط الدور المهنى والرضا الوظيفى ولم تظهر النتائج تأثيرات لها دلالة إحصائية لأستراتيجيات المواجهة وقيادة موقع العمل على الرضا الوظيفى .

14.Scott , Brent A .&Judge , Timothy A . Insomnia, Emotions, and Job satisfaction: A Multilevel Study , Journal of Management, Vol. 29, No.4, 551-567. (2006)

أستخدم الكاتبون عينات تجريبية منهجية للتحقيق فى ديناميكية العلاقات بين الأرق والإنفعالات والرضا عن العمل ، على مدى فترة 3أسابيع ، و45 موظفاً أُجري عليهم المسح الميدانى بالكامل لكل يوم عمل وتم تجميع ما مجموعه 550 ملاحظة .

وكشفت النتائج أن الأرق متلازم مع زيادة مشاعر العداء والإعياء ، وكذلك انخفاض مشاعر المرح والأهتمام ، كما كان الأرق أيضاً ذو علاقة سلبية على الرضا الوظيفى ، وتتوسط هذه العلاقة الإنفعالات .

وأخيراً ، أن جنس الموظف يتوسط بين الأرق وثلاثة من أربعة إنفعالات أخرى ، وكذلك نجد أن المرأة تكون تاثراً من ليلة نوم سيئة أكثر منها بالنسبة للرجل .

15.ماك جيلتون , وودجز. دراسة بعنوان (الدعم الأشرافى ، وضغوط العمل ، والرضا الوظيفى بين الممرضين العاملين فى الرعاية طويلة الأمد) .

Mc Gilton, Wodchis . " Supervisory Support , Job Stress, and Job Satisfaction Among Long – term Care Nursing Staff ". 2007

هدفت هذه الدراسة فى التحقق من تفهم تأثيرات الدعم الأشرافى المسجل لدى الممرضين فى كل من الرضا الوظيفى وضغوط العمل بين الممرضين المسعفين العاملين فى الرعاية طويلة الأمد ، والضغوط المصاحبة للعمل من أحد أهم المشاكل التى تواجه عمل الممرضين المسعفين فى الرعاية طويلة الأمد ، والتى تعد السبب الأساسى للرضا الوظيفى المنخفض ولا توجد دراسات نظرية أستخدمت موضوع هذه الدراسة للبحث فى العلاقة الطبيعية بين الأشراف المباشر للمساعدات التمريضية وبين ضغوط العمل والرضا

وتوصلت الدراسة الى أن 33% من العينة البالغ 222 فى أونتاريو أكدوا على تعاضر الرضا الوظيفى وعد غمكانية تفسير وجوده من خلال (الاشراف المساند ، الضغوط ، مكان الميلاد اللغة الأولى للحديث عند الممرضين المسعفين ، وكذلك ايدت الاغلبية الرأى القائل بأن الأراف المسان يقترن ايجابياً بضغوط عمل أقل .

16.دراسة حول السمات الشخصية والرضا الوظيفى بين مندوبى المبيعات المحترفين فى الصناعات الدوائية فى تايوان (الصين)

" Study of the relationship of personality traits and satisfaction among professional sales representatives in the pharmaceutical industry in Taiwan (china) "

هذه الدراسة تبحث المشتغلين فى المبيعات فى الصناعات الدوائية ، وتشتمل هذه الدراسة فحص وبحث تأثيرات مختلفة للسمات الشخصية فى الرضا الوظيفى لهم ، وتأخذ المتغيرات الديموغرافية أيضاً بعين الأعتبار كوسيط لإدراك ما إذا كانت تلعب دور فى العلاقة بين السمات الشخصية المختلفة والرضا الوظيفى .

والإداة الأساسية المستخدمة فى الدراسة كانت تحليل المحتوى والمسح ، حيث أنه من خلال تحليل المحتوى ، المعلومات المجمعة تشكل عنصر أساسى فيها ، ومن ثم يتم تطوير نموذج لهذه الدراسة ، أما المسح الميدانى ، فقد شمل 150 مندوب مبيعات لدى شركات دوائية تايوانية فى الجزيرة الرئيسية فى تايوان والتى تم فيها المسح الميدانى ، وكانت النتائج المختبرة قد أستخدم فيها تحليل SPSS 12.0، وأشارت كذلك الى أن أغلب الصفات الشخصية تؤدى الى مستويات مختلفة من الرضا الوظيفى بأستثناء صفة فقدان الأعصاب ، وكذلك بعض المتغيرات الديموغرافية ، خاصة الخبرة فى مجال الأدوية ، والمستوى التعليمى ، والعمر هذه العوامل تؤثر مباشرة فى الرضا الوظيفى علاوة على ذلك ، تم أختبار المتغيرات الديموغرافية كوسيط بين السمات الشخصية والرضا الوظيفى، ولكن كانت النتائج المستخرجة بأنه ليس هناك أختلاف فى النتائج السابقة مع إضافة هذا الوسيط يدير مندوبى البيع المحترفين للصناعات الدوائية فى تايوان، والمنظمة يتوجب عليها الصبر وزيادة توظيف الأموال لزيادة الدافعية لقوة البيع لهم ، لأن فريق الدافعية لدى مندوبى البيع المحترفين يقوم بتوفير أفضل النوعيات للخدمات الأحترافية لتكون العامل الأبرز فى إتمام البيع ، خاصة الصناعات الدوائية .

تعليق على الدراسات السابقة

-تتشابه معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها محورى الدراسة (ضغوط العمل – الرضا الوظيفى) أو أحد محاور الدراسة .

-تتشابه أيضاً معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث أستخدام المنهج الوصفى التحليلى فى الدراسة وأستخدام الأستبيان كأداة للدراسة .

-على الرغم من أختلاف (البلاد المهن – حجم العينات - وخصائص العينات) التى أجريت عليها الدراسات السابقة الى أنها أتفقت فى أغلبها على مجموعة من النتائج وأن أختلفت فى تفاصيل أخرى وأهمها :-

■وجود علاقة عكسية بين بعض عوامل ضغوط العمل والرضا الوظيفى حيث كلما قلت هذه العوامل ازاد الرضا والعكس صحيح.

■وجود عوامل محدده لضغوط العمل أبرزها حجم العمل - غموض الدور – صراع الدور – عبء الدور الزائد والعوامل الديموجرافية .

■أن أدراك الأفراد لمسببات الضغوط تختلف بأختلاف العوامل الديموجرافية مثل العمر – الوظيفة-الجنس – المستوى التعليمى – مدة الخدمة – موقع العمل ... الخ).

■أن هناك علاقة بين المركز الوظيفى وبين ضغوط العمل ... وبصفة عامة تزيد ضغوط العمل فى الوحدات ذات الصلة المباشرة بالجمهور ووحدات الرعاية الصحية والوحدات العسكرية.

■وجود عوامل محدده للرضا الوظيفى أبرزها ظروف العمل– الرواتب – فرص التقدم والترقى الوظيفى.

■وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفى والأداء والإنتاجية حيث كلما زاد الرضا الوظيفى زاد الأداء وزادت الإنتاجية .

■تميزت الدراسة بتحديد عوامل الضغوط المؤثرة على الرضا الوظيفى وهى عناصر (غموض الدور – التطور الوظيفى – المسئولية تجاه الأخرين)

■تميزت الدراسة بتحديد عوامل الضغوط التى ليس لها تأثير على الرضا الوظيفى وهى (صراع الدور – زيادة عبء الدور)

■تميزت الدراسة بالتوصل الى نتيجة عدم وجود علاقة جوهرية بين العوامل الديموجرافية والرضا الوظيفى .

الدراسة النظرية

1/2 البريد والمجتمع

1/1/2 نشأة وتطور الهيئة القومية للبريد

يرجع الفضل للإيطالى (كارلو ميراتى) فى إنشاء إدارة خاصة للبريد بالأسكندرية لتصدير وأستلام الخطابات المتبادله مع البلدان الأجنبية مقابل أجر معين وقد لقى من الإقبال خاصة من الجاليات الأجنبية ما يشجعه على توسيع نطاق أعماله البريدية فقام بنقل البريد الداخلى مابين

القاهرة والأسكندرية والعكس كما أفتتح خلفاؤه العديد من المكاتب فى الوجهين البحرى والقبلى وأطلقوا عليها أسم (البوسته الأوروبية) .

-أشترى الخديوى إسماعيل البوسته الأوروبية بمبلغ 950 ألف فرنك فى 2 ينـاير 1865 وأصـبح أسمها مصلحة البريد .

-صدر القرار الجمهـورى رقـم 710 عـام 1957 بتحويـل مصـلحة البريـد الى هيئـة عامـة لهـا الشخصية الأعتبارية وتتولى إدارة مرفق البريد بعيداً عن الروتين وصار لها ميزانية مستقلة ملحقـة بميزانية الدولة ويشرف على الهيئة ويوجه سياستها مجلس الإدارة .

-صدر القانون 16 لســـ70ــنة ولائحته التنفيذيـة والخـاص بتنظـيم أداء الخـدمات البريديـة حيث كفل سرية الرسائل وعدم جوز فتحها أو الأطلاع على محتوياتها وذلـك صـوناً لأسرار الأفـراد كما نظم قواعد أداء الخدمات الأخرى مثل التوفير وغيرها .

-فى 3/13/ 1982 صدر القانون رقم 19 لســـ82 ــنة والـذى تـم بمقتضـاه تحويـل الهيئـة الى هيئة قومية وأهم ماورد بالقانون المشار إليه ما يلى :-

●أن الهيئة القومية للبريد لها الشخصية الأعتبارية وتدار بطريقة مركزية موحده .

●يكون للهيئة موازنة خاصة يتم أعدادها طبقاً للقواعد التى تحددها اللوائح الداخلية للهيئة دون التقيد بالقوانين واللوائح المنظمة لأعداد موازنة الدولة

●يكون للهيئة حســاب خــاص تودع فــيه مــواردهــا ويرحــل

●الفــائض من موازنة الهيئة من سنة الى أخرى

●للهيئة أن تضع خططها وبرامجها وتتبع أسـاليب الإدارة التـى تتفـق ونشـاطها دون التقييـد باللوائح والقواعد الحكومية .

●للهيئة أن تستورد بذاتها أو عن طريق الغير – بدون ترخيص – ماتحتاج إليه من مستلزمات الإنتاج والموارد والمعدات وقطع الغيار والأجهزة الفنية ووسائل النقل اللازمة لنشاطها وذلك طبقـاً للوائح التى تضعها الهيئة .

●يقترح مجلس الإدارة أسعار الخدمات وتتحمل الدولة بفارق هـذه الأسـعار إذا رأت تطبيـق أسعار أخرى لأسباب أجتماعية .

●تخصص الهيئة جزءاً من أستثماراتها للبحوث والدراسات ذات الصلة بنشاطها

●يكون للهيئة مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الادارة وعضوية ثلاثة أعضاء من المديرين ومستشار مجلس الدولة وعشرة أعضاء من ذوى الخبرة من خارج الهيئة وأحد أعضاء النقابة العامة .

●يجوز للهيئة أنشاء شركات مساهمة بمفردها أو مع شركاء أخرين ويجوز تداول أسهم هذه الشركات بمجرد تأسيسها ويكون للعاملين في الهيئة الأولوية فى شراء الأسهم .

●وضع نظام أستثمار أموال الهيئة وأرصدة حسابات التوفير .

●أقرار مشروع موازنة الهيئة السنوية وحسابها الختامى

●عقد القروض الداخلية والخارجية وإبرام الأتفاقات التى تدخل فى أختصاص الهيئة .

كما حددت المادة (2) أختصاصات الهيئة فيما يلى :-

-القيام بنقل الرسائل والطرود البريدية وكذلك بأداء الخدمات المالية البريدية وأعمال صندوق التوفير

-أنشاء وإدارة وصيانة المنشأت والأجهزة اللازمة لتقديم تلك الخدمات

-تنفيذ المشروعات اللازمة لتحقيق أغراضها أو المرتبطة بهذه الأغراض وتطوير خدماتها.

-التعاون مع الدول الأجنبية والمنظمات الدولية المختصة لتدعيم وتطوير الأتصال البريدى الدولى.

كما نصت المادة (7) على ما يلى :-

" الهيئة فى سبيل تحقيق أغراضها ان تمارس جميع التصرفات والأعمال اللازمة لتنفيذ هذه الأغراض ولها أن تضع الخطط والبرامج وتتبع أساليب الأدراة التى تتفق ونشاطها طبقاً لأحكام هذا القانون ودون التقييد باللوائح والقواعد الحكومية " .

أستمرت الهيئة عبر السنوات فى التوسع الأفقى (زيادة عدد المكاتب) والتوسع الرأسى (زيادة عدد الخدمات البريدية) وصاحب ذلك تطور فى هيكلها التنظيمى وعدد العاملين وأسايب العمل على النحو التالى :-

-تتكون الهيئة القومية للبريد من الديوان العام ويشمل عدد (22) قطاعاً رئيسياً بالإضافة الى عدد (12) قطاع بريدى [ملحق رقم 1] صورة من الهيكل التنظيمى للهيئة [1]

-تؤدى الهيئة سلة من الخدمات المتنوعة (بريدية - مالية – مجتمعية – حكومية).

1- قطاع التنظيم والادارة ، بالهيئة القومية للبريد

-يوجد بالهيئة عدد 3800 مكتب بريد ، 44 مركز حركة لمعالجة الخطابات و5عدد آلاف خط توزيع موزعين فى أنحاء الجمهورية .

-يعمل بالهيئة 50 ألف موظف

-تتميز الخدمات البريدية بكثافة العملاء 20 مليون عميل للتوفير

4.3مليون من أرباب المعاشات .

-تتميز الخدمات البريدية بكثافة العمليات حوالى 250 مليون عملية خلال العام [1]

2/1/2 البريد والمجتمع الدولى والمحلى

بدأ المجتمع الدولى فى تنظيم الخدمات البريدية وتحديد أهدافها الرئيسية عندما تأسس أتحاد البريد العالمى عام 1874م ، وكانت مصر ضمن الدول التى أسست هذا الأتحاد وقد نص دستور أتحاد البريد العالمى على أن الخدمات البريدية تهدف الى تنمية الأتصالات بين الشعوب بطريقة فعاله لبلوغ الأهداف السامية للتعاون الدولى .

بالإضافة الى ذلك يسهم البريد المصرى بدور رائد فى خدمة المجتمع على المستويات الأجتماعية والثقافية والأقتصادية والتجارية على النحو التالى :

1- قطاع المعلومات بالهيئة القومية للبريد

جدول رقم (1) :- دور البريد المصرى فى المجتمع

المجال	الخدمات التى تقدمها الهيئة	ملاحظات
الإجتماعى	-الرسائل بأنواعها -البطاقات البريدية -مطبوعات المكفوفين	-بدون أجر
الثقافى	-نقل الكتب -المطبوعات الدورية غير الدورية -الجرائد المجلات -الطوابع التذكارية التى تسجل الأحداث التاريخية	-بأجور مخفضة -بأجور مخفضة
الإقتصادى	-ايداع ارصدة العملاء فى التوفير فى بنك الأستثمار القومى -المشاركة فى المشروعات الاقتصادية (شراء 20% من أسهم شركة اتصالات) -صرف الأذون (49 ع ح) مستحقات الافراد لدى الحكومة -تحصيل أموال الحكومة لدى الأفراد (حوافظ التوريد الحكومية)	
التجارى	-خدمة البريد السريع (الدولى والمحلى) -خدمة الطرود البريدية (نقل البضائع العينات) -خدمة الطرود المحول عليها (تسليم البضائع وتحصيل القيمة) -خدمة الحوالات (نقل الاموال) -خدمة الحساب الجارى -خدمات التحصيل (تحصيل مستحقات الشركات الكبرى من الوكلاء)	

3/1/2 السمات المميزة للخدمة البريدية

-البريد خدمة عامة.

-الأنتشار .

-تنوع الخدمات .

-تنوع العملاء .

-تنوع العمليات .

-تنوع الوحدات .

-سمات أخرى (الضمان – السرية – الألتزام – السرعة) .

2/2 ضغوط العمل

1/2/2 أهمية دراسة ضغوط العمل

أشارت الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ، ولكن تختلف درجة صعوبة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر ، وذلك لإختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة وأختلاف نسبة تحمل هذه الضغوط من شخص لآخر بسبب الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف المسببة للضغوط .

وتبين الصواف[1] أن ضغوط العمل تعتبر من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده، فقد وجد الإنسان ليعمل بحيث يترتب على هذا العمل ضغوط وتحديات، ويرجع أهتمام الكاتبين بموضوع ضغوط العمل إلى عدة عوامل رئيسية على النحو التالي:-

■**الأمراض المترتبة على الضغوط :-**

حيث يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله من ثم يتعرض للإضطرابات النفسية والعقلية مما يؤثر سلباً على سلامة الفرد والمنظمة وتأخذ هذه الإضطرابات أشكال القلق والنزعة العدوانية والإكتئاب ...إلخ.

وفي دراسة أجراها (روجر إدواردز ، 2006 ، ص5) أظهرت أن الإجهاد (Stress) الناتج عن ضغوط العمل هي أكبر المشاكل الصحية التي يعاني منها العاملين والجدول التالي يوضح ذلك :-

1- منى الصواف . ضغوط العمل عندما تعكر النفوس، جوانب نظرية وإكلينيكية، مجلة الثقافة الصحية الصادرة عن مستشفى قوى الأمن. المجلد (7) العدد (63) الرياض (ديسمبر 2000)

جدول رقم (2) :- المشاكل الصحية الناتجة عن ضغوط العمل

المشاكل الصحية التي يعاني منها العاملين	نسبة من يعاني منها
الإجهاد	%76
مشاكل الظهر	%63
الإحباط	%57
أمراض مزمنة	%46
مشاكل القلب	%29
RSE	%24
مشاكل الإدمان	%20
أخرى	%8

التكاليف الناجمة عن الضغوط

للضغوط تكلفة كبيرة على المنظمات بصفة عامةوعلى متخذي القرار بصفة خاصة (لم يصدر القرار في الوقت المناسب بالشكل والتكلفة المناسبة) فعلى سبيل المثال قدرت التكاليف الناجمة عن المخالفات بسبب ضغوط العمل في القطاع الخاص الأمريكي بما يزيد عن (150بليون دولار) وأدت هذه المخالفات إلى إنخفاض الإنتاجية والغياب أو العجز عن العمل [1] وكشفت بعض الدراسات أن تكلفه الضغوط في بعض الشركات الأجنبية بلغت حوالي 6% من إجمالي مبيعاتها [2] .

كما يبين الخضيري بأن الأهتمام بضغوط العمل داخل المنظمات يؤدي إلى حماية متخذ القرار ، ومن ثم المنظمة من إتخاذ قرار خاطىء أثناء الإنفعال والتأثير العاطفي أو ناتج عن ردود فعل عصبية في المواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار .

■أن ظاهرة ضغوط العمل تتطلب تحليل علمي يعتمد على رؤية متكاملة من حيث الرصد وتحليل الأسباب والنتائج ووضع آليات التعامل معها للحد من تأثيراتها السلبية على المنظمة والعاملين.

1-عبد الرحمن أحمد هيجان . ضغوط العمل منه جشامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إداراتها . الرياض معهد الإدارة العامة (1419هـ - 1998م).(ص ص28-29)

2- هدى صقر . الضغوط التى يتعرض لها رجال الاعمال فى مصر وآثارها : دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص . مجلة المدير العربى ، (عدد 130 ص ص 56) القاهرة ، (ابريل 1995) .

■ينظر إلى ضغوط العمل على إعتبار أنها ظاهرة تشمل الفرد والمنظمة معاً ، مما يتطلب إخضاعها للتحليل العلمي وفق رؤية متكاملة تشمل رصد الظاهرة (المنشأة والمصادر) وتحليلها (الأثار والنتائج) وأساليب التعامل معها للحد من آثاها السلبية على العمل . [1]

2/2/ 2 مفهوم ضغوط العمل :-

لم يتفق الكاتبين حول تعريف محدد لمصطلح ضغوط العمل حيث ينظر البعض للضغوط بإعتبارها أحد المثيرات أو المنبهات التي توجد في بيئة العمل ويحدث تأثيره على الفرد ويراه آخرون أنه الإستجابة التي يتخذها الإنسان نحو مسبب الضغط والذي يتمثل في تغير في شكل الإنسان أو نفسيته أو سلوكه[2].

ويتفق الكاتب مع الرأي الذي يقول بأن الضغوط هي تفاعل بين العوامل المثيرة للضغوط والإستجابة له وأن ضغوط العمل تتكون من ثلاثة عناصر هي:-

–المثيرات أو مسببات الضغوط.

–الإستجابة ورد الفعل.

–التفاعل حيث لا يحدث الضغط بدون هذا التفاعل.

ويرى (د. علي عبد الوهاب)أن الضغوط هي تلك القوى والأحداث التي تواجه الإنسان وتملي عليه مطالب متنوعة ويحاول قدر المستطاع أن يلبيها ، وكل هذا ياخذ منه جهداً كبيراً جسدياً وذهنياً ونفسياً ، وما يترتب على ذلك من إرهاق ومخاوف وربما أمراض [3].

كمايشير (بيرونيومان) Beehre & Newman إلى أن الضغوط هي : حالة تنشأ عن التفاعل بين الناس وأعمالهم، وتتسم بإحداث تغيرات في داخلهم وتدفعهم إلى الإنحراف عن أدائهم الطبيعي[4] .

كما يرى سيزلاقي ووالاس [5] بأن الضغوط هي تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فسيولوجي للفرد ، وهي تكون نتيجة لعوامل في بيئة المنظمة أو في الفرد نفسه.

1-الخضيرى . (1991) . مرجع سبق ذكره . ، ص 15

2- طلال مسلط عبد الله الشريف . الضغوط الإدارية وآثارها على متخذى القرار . (القاهرة مجلة الإدارة . أتحاد جمعيات التنمية الإدارية . المجلد الثامن والعشرون – العدد الثالث – يناير 1996)

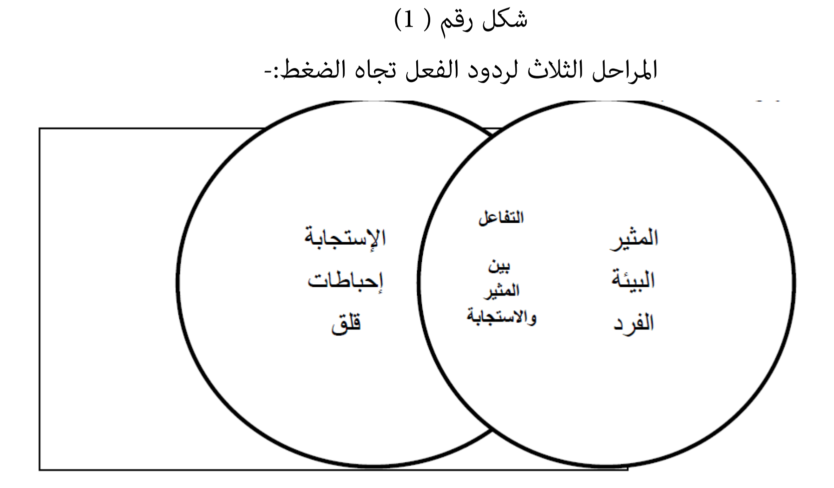
3-علي عبد الوهاب .حوار بين المدير والخبير . (القاهرة : مكتبة عين شمس .1991) . ص 183

4-Beeher, T and New man, J., Job stress employee Health and organization effectiveness. A fact Analysis Model and literature Review Personal Psychology.Winter.1978

5-Szilagyi, A. D; Wallace, M. J. Organizational Behavior and Performance. Scott, Foresman and Company, Illinois.(1987)

شكل رقم (1)

المراحل الثلاث لردود الفعل تجاه الضغط:-



المصدر :- (Szilagy & Wallase.1978.p194)

والضغوط من وجهة نظر (Oudekerk,1996)[1] هى : الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل، أو أنها نتاج المواقف التي يواجهها الأفراد، وتتطلب منهم تصرفاً معينا مخالفاً للأسلوب الذي إعتادوا عليه [2].

لذلك عرفت الخثيلة [3] ضغوط العمل بأنها " القدرة على تحمل المسئولية التي يحتاجها العمل مما يجعل العاملين بحاجة دائمة لأستدعاء الطاقة على التحمل" ، وعرف راشد[4]ضغوط العمل بأنها "تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين القوى الضاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي إلى إضطرابات جسمانية أو نفسية أو سلوكية لديه ، تدفعه إلى الإنحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى تحفزه لتحسين الأداء".

1-Oudekerk, D. “The Stress On Stress Management”. Training TodayMarch,(1996) . PP. 12-14

2- أسامة قنديل ، القلق والتوتر النفسى وعلاقته بالمناعة والأمراض . مجلة صحتك اليوم العدد (5) . 1998 ، ص ص 10-19.

3-هند ماجد الخثيلة . مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون فى التعليم الجامعى، مجلة جامعة الملك سعود :- العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (1) مجلد (9) .1997 . ص 91 .

4-لطفي راشد محمد . نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل،وكيفيةمواجهتها ، الادارة العامة ،العدد 75 ،يوليو،ص74.

كما عرف (المشعان) [1] ضغوط العمل بأنها "هي التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الأستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والإجتماعية".

كما يعرفها الخضيري [2] بأنها "كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على إتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية التي تواجهه متخذ القرار في المنشأة" .

▪ويتفق الكاتب مع تعريف (حسن) لمفهوم ضغوط العمل الذي تضمن ثلاث معاني على النحو التالي:-

1.المفهوم الذاتي للضغوط : ويعني إستجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الإنحرافات والآثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

2.المفهوم البيئي للضغوط:حيث ينظر إلى الضغوط على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى و بالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور وصراع الدور وظروف العمل وعبء الدور الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين .

3.المفهوم المتكامل للضغوط: وينظر للضغوط على أن الضغوط تحدث نتيجة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنها حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الإتزان الفسيولوجي كذلك الفرد[3].

3/2/2مصادر ومسببات ضغوط العمل

تنشأ ضغوط العمل من مسببات كثيرة ، حيث أنه يمكن القول بأن أي شئ داخل العمل قد يكون مصدراً أو سبباً من مسببات ضغوط العمل .

1-عويد سلطان المشعان . 1421 . مرجع سبق ذكره ص 72

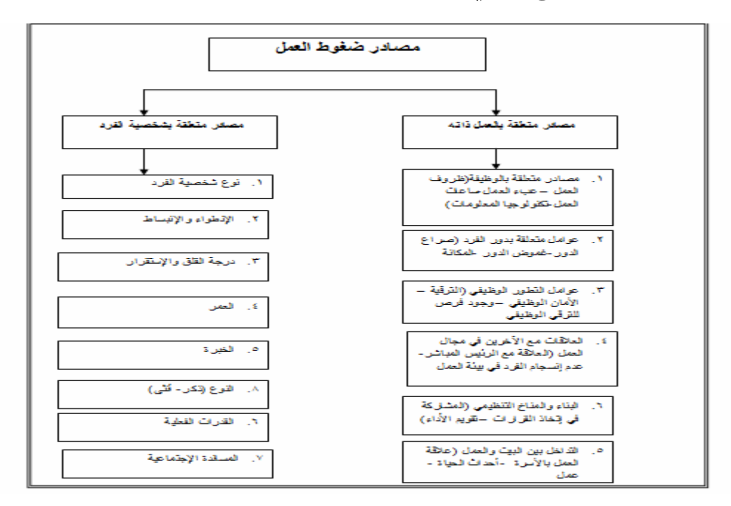
2-الخضيرى . (1991) . مرجع سبق ذكره .

3-راويةحسن . السلوك التنظيمى المعاصر . الاسكندرية . الدار الجامعية (2004)ص ص399 – 400

تتمثل الخطوة الأولى فى الإدارة الجيدة للضغوط في التعرف على مسببات الضغوط ولايوجد إتفاق بين الكاتب ونفي تصنيفاته ملمسببات ومصادر الضغوط فمنها من صنفها في مجموعتين (مصادر متعلقة بالعمل ومصادر متعلقة بالفرد) على النحو التالى

شكل رقم (2)

النموذج الثنائي لتصنيف ضغوط العمل حسب كان وكوبر



ومنهم من صنفها في ثلاث مصادر متعلقة بـ (الفرد، التنظيم، البيئة)

شكل رقم (3)

نموذج أبيلسون الثلاثي لتصنيف مصادر ضغوط العمل

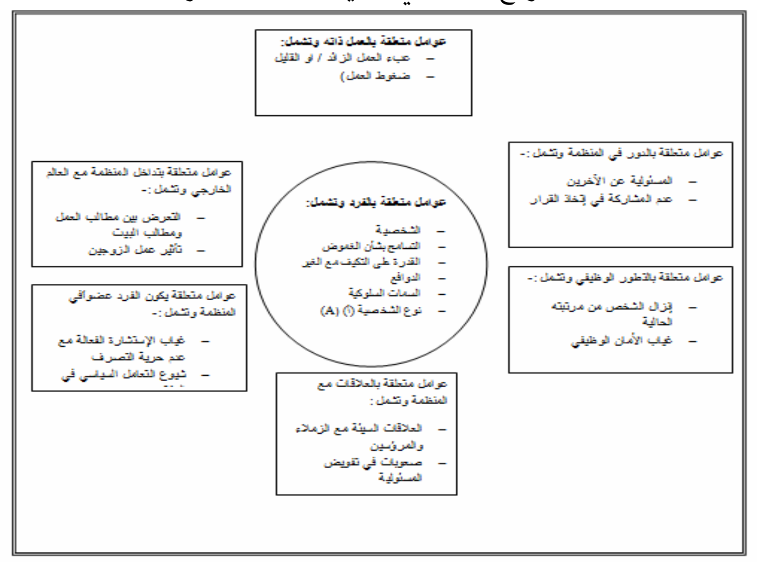
مسببات الضغط البيئية	مسببات الضغط الفردية	مسببات الضغوط التنظيمية
1.التغير الوظيفي والحاجة إلى التكيف	1.الإحباط الوظيفي	1.عدم وجود الحوافز المادية الملائمة والكافية
2.التغير التكنولوجي	2.غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير	2.عدم وجود التصور الواضح للرقي الوظيفي
3.تغير طبيعة أو مكان الوظيفة	3.الإتصال البيئي	3.التخصص الضيق
4.الترقية	4.التميز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة	4.العمل الزائد
5.إعادة تنظيم الجهاز الإداري	5.البيروقراطية	5.عدم كفاية الوقت لإنجاز العمل

6.تغيير وقت العمل	6.العمل الممل	6.صعوبة العمل
7.التفكير في التقاعد		7.صعوبة إتخاذ القرار
8.بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء-الحرارة-الرطوبة-البرودة)		
9. طريقة أداء العمل (الجلوس-الوقوف-التركيز على بعض الحواس في أداء العمل)		

ووضعها آخرون في أربع مجموعات أو أكثر

شكل رقم (4)

النموذج المتعدد في تصنيف مصادر الضغوط



المصدر (هيجان ، 1419هـ ، ص 86)

ويميل الكاتب إلى تقسيم مسببات ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات من المصادر هي (الفرد ، التنظيم ، البيئة): [1]

أ. **مـصادر فردية** : (عوامل في حياة الفرد يمكن أن تحدث نتيجة الضغوط)

ب. **المصادر التنظيمية**: (يرتبط القدر الأكبر من الضغوط بالوظائف العليا في المنظمة)

1-نموذج أبيلسون الثلاثى . المصدر (هيجان 1998 . مرجع سبق ذكره . ص 31)

ج. **المصــادر البيئيــة**: (الأوضـاع السـائدة بشـكل عـام مثـل السياسـة والإقتصـاد والنـواحي الإجتماعية والقانونية والتكنولوجية).

المصادر الفردية للضغوط: [1]

–نمط الشخصية.

–تعدد الحاجات والرغبات.

–الرغبة في الإنجاز.

–المثاليات وفجوة الواقع (القيم الفردية).

–تهديد الطموحات .

–الخوف من فقدان الوظيفة.

–الأحداث الإجتماعية (الوفاة- الطلاق- المرض- الخلافات الزوجية)

–المسئوليات الإجتماعية (متطلبات الأسرة مقابله متطلبات المعيشة).

–الإحالة للتعاقد أو المعاش (فقدان الحوافز والمكافآت).

–الحالة الصحية.

المصادر التنظيمية للضغوط: [2]

–نوعية العمل.

–كمية العمل .

–حجم المنظمة.

–المغالاة في المركزية وإتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطة.

–سوء التخطيط أو عدم التخطيط.

–تعدد وتضارب الأهداف.

–عدم وجود نظام لتحديد الأولويات.

–صراع الدور (رغبات الإدارة مقابل رغبات جماعة العمل)

–غموض الدور (عدم الإلمام بتوقعات الأداء وأنظمة المكافأة) .

–تعدد المهام العاجلة.

1-محسن عباس . علاقة إدارة الوقت بضغوط العمل دراسة تطبيقية على شركة النيل العامة للطرق والكباري ، رسالة دكتوراه غير منشوره. جامعة عين شمس.2011 ، ص ص 30- 31

2-محسن عباس . 2011 نفس المرجع السابق . ص 32

–تقادم المهارات المصاحبة لتطور تكنولوجيا العمل.

–تطبيق الفلسفات الجديدة مثل الجودة الشاملة وهندسة العمليات والحوكمه.

–زيادة عبء العمل (الكمي-النوعي).

–غياب المعايير الرقابية الموضوعية.

–وجود أنماط قيادية سلبية.

–ضغف المشاركة في إتخاذ القرار.

–عدم وجود معايير واضحة للترقيات والتنقلات والحوافز.

–عدم الإتساق في سياسات وأنظمة وبرامج العمل.

–ضعف فعالية أنظمة الإتصالات .

–سوء بيئة العمل المادية.

–سوء العلاقات داخل العمل وتفشي الصراعات .

المصادر البيئية الخارجية المؤثرة على الأفراد والمنظمة والمسببة للضغوط:-[1]

–الظروف الإقتصادية .

–الإتجاهات السياسية.

–المشاركة الإجتماعية.

–التطور التكنولوجي.

–أجهزة الرقابة الخارجية.

–تعدد الأدوار خارج العمل.

–الطقس والمناخ.

–التلوث البيئي.

ونظراً لأن هذه الدراسة تعنى بضغوط العمل التنظيمية فإننا نلقي الضوء على أبرز عناصر مسببات الضغط التنظيمية على النحو التالي:-

أ-غموض الدور:

ويكون نتيجة لعدة عوامل منها: عدم ملائمة إمكانات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها ، وغياب أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد بخصوص عمل هسواءً عن الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها ، وعدم أو ضعف إستيعاب الفرد لجوانب

1-محسن عباس . مرجع سبق ذكره .2011 ، ص 32

وظيفته وأهميتها في المنظمة ، توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل سواء كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء أو العلاقات مع الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأجهزة رسميةوغيرها[1] .

ويشير (الهنداوى 1994) [2] " بأن غموض الدور يعنى أفتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء أعمال وظيفته المحدده له مثل :- المعلومات الخاصة بحدود سلطاته ومسئولياته وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة .

وتؤكد بعض الدراسات على أن غموض الدور تمثل نسبة عالية لمصدر ضغوط العمل حيث قام (ماكنيل Mcneil بأجراء دراسة، أوضحت أن غموض الدور يمثل مصدراً لضغوط العمل لحوالى 35% من الأفراد .

وقد أورد الكاتبين أسباباً أخرى لغموض الدور يمكن أن يلخصها الكاتب على النحو التالى:-

1.عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه.

2.أو تكون أهداف العمل غامضة.

3.أو يكون هناك تعارضاً بين الأهداف التنظيمية.

4.أستراتيجيات المنظمة قد تتضمن كثيراً من مسببات الضغط، فاستراتيجية الأستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض أستراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً أكبر وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن أستراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل

ب-تعارض الدور:

ويكون نتيجة لعدة عوامل منها: تداخل أو تشابك وتعارضواجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع مسؤولياته الأسرية أو العائلية ، أو معأهتماماته وهواياته الشخصية ، أو إحساس الفرد الذي يؤدي مهام وظيفية معينة غيرمحببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع طموحاته وميوله وإتجاهاته وأيضاً تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة من قيادات ورئاسات مختلفة ينتج عنها تكليفات ومهام متداخلة أو متعارضة[3]، فقد يتعرض الفرد في المنظمة – عند القيام بدوره

1-Dua, J.K. (1994) "Job Stressors and Their Effects on Pysical Health, Emotional Health and Job Satisfaction" Jornal Of Eduocational Administration. Vol. 32, No. 1, PP 59 - 78

2- وفيه أحمد الهنداوى . أستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل . معهد الإدارة العامة ، السنة السادسة عشر ، العدد الثامن والخمسون ، مسقط . 1994 ص 101

3-Quick, J. C; Quick, J. D; Nelson, D. L; Jurrellc, J. J. (1997) Preventive StressManagement in Organizations. American Psychological Association,Washington, D.C.

لمجموعة من التوقعات تأتي إليه من دور المجموعة التي ينتمي إليها، وكثيراً ما تكون هذه التوقعات متضاربة فتخلق له صراعاً نفسياً تتوقف حدته على قوة هذه الضغوط وعلى قوة شخصيته ويطلق على هذا النوع من الضغوط صراع الدور، وتزيد الضغوط للأسباب التالية:

1.تعرض الفرد لمجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في آن واحد

2.الأمتثال لإحداهما يجعل من الصعب الأمتثال للأخرى

ج-زيادة عبء الدور:

ويكون نتيجة لعدة عوامل منها: زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد، وإرتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنيةوالإدارية عدم كفاية الوقت المستغرق والإضطرار للعمل ساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي غير عادي.

وفى دلاله على ذلك فقد قام (كابلن Caplan)[1] بدراسة توضح علاقة حجم العمل ومستوى الضغوط التى يتعرض لها الأفراد فى العمل ، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين هذين المتغيرين.

كما أشار هيجان الى أن عبء العمل الزائد يعد سبباً أساسياً لضغوط العمل لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء وتدنى صحة الفرد كما أنه يقتضى من الشخص العمل ساعات طويلة متواصله[2]

وبناء على ما سبق يرى الكاتب أنه يمكن تقسيم زيادة عبء الدور الى :-

1.زيادة أعباء الدور (نوعيا):

عبء العمل هو كمية ونوعية العمل اللتان يطلب من الفرد إنجازهما في وقت محدد، وزيادة عبء الدور يتمثل فيما يلي:

1.قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد.

2.او أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد.

1-Caplan.R. D. OrganizationStress and IndividualStrain the Social Psychology of Organization, New York : John Wiley and sons p: 395

2-هيجان . 1419هـ - 1998م . مرجع سبق ذكره . (ص170)

2.زيادة أعباء الدور (كميا):

تؤثر عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته ودرجة رضاه عن عمله لذلك تعتبر زيادة ساعات العمل مصدر من مصادر ضغوط العمل.

عدم التنظيم الجيد لساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر.

ترتبط زيادة ساعات العمل بزيادة معدلات الحوادث والأخطار إضافة إلى ارتفاع معدلات الوفاة.

كما تؤدي أيضاً وفي كثير من الأحيان إلى أضرار اجتماعية كعلاقة الفرد بأسرته.

د-التطوير الوظيفي:[1]

يمثل مصدراً رئيسياً لضغوط العمل حتى في حالة التطوير للأفضل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

1.لما يصاحب التطوير من غموض وعدم تأكد

2.لما قد يمثله التطوير من تهديد للمصالح المكتسبة للعاملين

3.غالبا ما يصاحب التطوير إحداث تفتيت للتنظيمات غير الرسمية.

4.التطوير يأتي بتكنولوجيا ونظم حديثة ينتج عنها تقادم المعارف والمهارات.

ملاحظات:من الأهمية توفر حد معين من ضغوطالعمل لكي يتوفر الحد الأدنى لدفع الفرد إلى تحسين ذاته وتنمية مهاراته الإبداعية والإبتكارية ، ومن الخطورة تزايد ضغوط العمل عن هذا الحد الأدنى بصورة كبيرة لماينتج عنها حالة مليئة بالقلق والتوتر وغيرها من الأمراض النفسية والجسمانية ويمكن أن يضيف الكاتب أسباب أخرى لضغوط العمل لدى الأفراد فيما يلي:-

–عدم توافر المهارات الفنية المطلوبه في الموظف والتي تؤهله إلى إكتساب ثقة رؤسائه في عمله.

–عدم إستطاعة الموظف التكييف مع بيئة عمله أو محيطه الإجتماعي داخل المنظمة التي يعمل بها ، نتيجة إفتقاده فن التفاعل مع الآخرين .

–إنتهاج الموظف سياسة التسويف وجعلها أساس حياته العملية ، فهو دائم التأخير في إنجاز أعماله حتى تتراكم وتشق عليه ويجد نفسه في موقف العجز عن أداء هذه الأعمال ، وما يتتبع ذلك من ضغوط نفسية قد تحبطه .

–قد يشعر الموظف بأن المركز الوظيفي الذي يشغله أو العمل الذي يقوم به داخل المنظمة لا يرقى إلى مستوى طموحه وأنه يستحق مركزاً وظيفياً أعلى .

1- محسن عباس .2011 . مرجع سبق ذكره

–قد لا يمتلك الموظف ثقافة التنظيم والتخطيط والترتيب مما يظهره بانه غير مرتب في عملـه ويفقد ثقة رؤسائه .

قد يتعرض الموظف إلى ضغوط حياتية خارج المنظمة ولكنـه ينقلهـا معـه إلى داخـل المنظمـة مما ينعكس على أدائه لعمله ، ومن ثم تكسبه ضغوط كثيرة .

4/2/2 مراحل ضغوط العمل

أختلف الكاتبون حول عدد المراحل التي يمر بها الفرد عند تعرضه لضغوط العمل حيث يـرى البعض أنها تمر بثلاث مراحل متميزة كرد فعل تجاه ضغوط العمل وفـق نمـوذج (GAS) (Selye) هى (الإ نذار – المقاومة – الإجهاد) .

الإنذار (Alarm):-

وتمثل الرد الفعلي للجسم والذي يأخذ شكل تفـاعلات كيماويـة حيـث يرسـل المـخ رسـالة إلى جميع أنظمة الجسم، وتتزايد معدلات التنفس ، وإرتفاع ضـغط الـدم، وتـوتر العضـلات وأعـراض أخرى [1] .

المقاومة (Resistance):-

حيث يكافح الشخص الضغط ويشعر بالإجهاد والقلق والتوتر وقد يترتب على هـذه المقاومـة ضعف الطاقة وعدم التركيز ويكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض في هذه المرحلة.

الإجهـــاد (Exhaustion):-

يدخل الفرد هذه المرحلة عندما تنهار مقاومته حيث تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع وإرتفاع ضغط الدم والأخطار التي تشكل تهديداً مباشراً للفرد والمنظمة على حد سواء [2].

وقد بينها سيزلاقي [3] على أنها أربع مراحل :-

1.مرحلة التعرض للضغوط

وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر عند تعرض الفرد لمثير خارجي .

2.مرحلة رد الفعل

وتأخذ أحد إتجاهين إما المواجهة أو الهروب.

1-J.M.Lvancevich & Michael T.Matteson.Orgnizational Beavior and Management. American : Irwin . 1996

2-أندرو دي سيزلاقي ومارك جي دالاس. , مرجع سبق ذكره .1991 ، ص 181.

3-سيزلاقي& دالاس ، 1991 مرجع سبق ذكره

3.مرحلة المقاومة

حيث يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت والتكييف فإذا نجح يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع إلى حالة التوازن وإذا فشل بنقل الفرد للمرحلة التالية.

4.مرحلة التعب والإنهاك

ويصل إليها الفرد بعد تعرضه للضغوط لفترة طويلة بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكييف .

شكل رقم (5)

مراحل ضغوط العمل

مرحلة التعرض للضغوط
مرحلة رد الفعل : التعامل مع الضغوط
مرحلة المقاومة والتكييف
مرحلة التعب والإنهاك

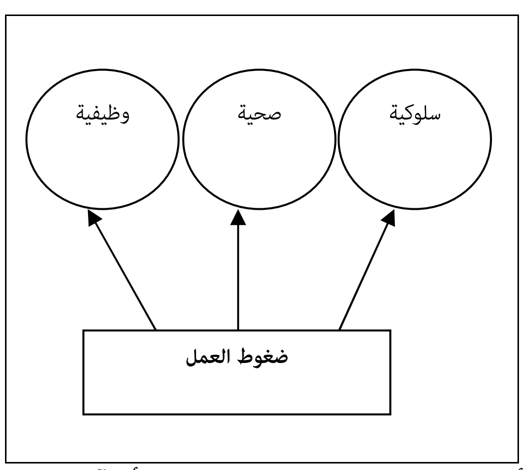
المصدر : (حنفي وآخرون .2002م . ص 185)[1].

1-حنفي عبد الغفار وأبو قحف , عبد السلام وبلال , محمد . محاضرات فى السلوك التنظيمى الإسكندرية . مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية . 2002 م . ص 185

5/2/2 النتائج المترتبة على ضغوط العمل

شكل رقم (6)

الآثار الناتجة عن ضغوط العمل على الفرد



يتعرض جميع الأفراد في جميع المنظمات للضغوط بشكل أو بآخر ولكنهم لا يتعرضون جميعاً لمخاطرها بالدرجة نفسها ، لأن تأثير الضغوط يختلف من فرد إلى آخر ، لذا فإن إستجابة الفرد إليها تختلف تبعاً لنمط الشخصية وتكوينه ، ونوع البيئة والوسط الإجتماعي الذي يحرك فيه ويؤثر في تشكيل شخصيته وأيضاً حسب المنظمة ونشاطها والقيم السائدة بها، وأن هذه الضغوط لها نتائجها على الفرد وعلى المنظمة كما أن بعض الضغوط التى يتعرض لها الفرد لها نتائج إيجابية تتمثل في إحساس الفرد بالتحدي مما يؤدي إلى إثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل وتحقيق متطلباته ، رغبة في إثبات الذات ، خاصة ولو أن هذه الضغوط كانت في حدود معقولة ولكن ما يعنينا في هذه الدراسة هي النتائج السلبية لضغوط العمل.

وتظهر النتائج والآثار السلبية لهذه الضغوط في صورة إضطرابات نفسية أو تغييرات فسيولوجية للفرد ، أما بالنسبة للمنظمة فإن نتائج الضغوط السلبية قد تظهر في إنخفاض مستوى الأداء وغياب الرضا الوظيفي وفي عدم دقة القرارات المتخذة وزيادة التكاليف المادية والتسرب الوظيفي والغياب وعدم القدرة على العمل .

وفي هذا الإطار يناقش الكاتب نتائج وآثار الضغوط على الفرد والمنظمة على النحو التالي:-

1.نتائج وآثار الضغوط على الفرد

يتعرض الفرد للعديد من الضغوط من مصادرها المختلفة ، ويجد نفسه في صراع مع تلك الضغوط، وإذا لم يستطيع مواجهتها أفرزت نتائجها السلبية التي تنعكس على النواحي الجسدية الفسيولوجية ، وإن كانت تختلف هذه النتائج والآثار من شخص لآخر كل حسب إستجابته.

وتتمثل النتائج الجسدية للضغوط في امراض القلب والمعدة والصداع وإلتهاب القولون وإرتفاع ضغط الدم وإرتفاع السكر وغيرها من الأمراض العضوية التي تؤدي إلى العجز عن العمل أو الغياب المتكرر.

أما الآثار النفسية التي تتركها الضغوط على الفرد فتتمثل في إصابته بالتوتر والغضب لأتفه الأسباب[1] ومن الآثار النفسية أيضاً التفسيرالخاطئ لتصرفات الآخرين ونواياهم والإحباط والقلق والإكتئاب والإجهاد السريع .

إضافة إلى حدوث إضطرابات نفسية وسلوكية وشيوع بعض العادات السيئة لدى الفرد كالتدخين وتعاطي المخدرات والكحول والتي تختلف طبيعة الإستجابة الجسيمة لهذ الآثار من شخص لآخر.

كما يؤثر ضغوط العمل على قدرة العامل على التفكير وتتمثل في :-

–صعوبة القدرة على التركيز.

–صعوبة التذكر وكثرة النسيان.

–صعوبة ربط الأشياء ببعضها [2].

2.نتائج وآثار الضغوط على المنظمة

لا تقتصر نتائج وآثار الضغوط على الفرد بل تمتد أيضاً إلى المنظمة ، وحيث أن الإنسان هو الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة فإن تعرض المنظمة أوالفرد على حد سواء سوف ينعكس على أداء المنظمة وذلك حسب ما تؤكده معظم الدراسات أن هناك علاقة سلبية بينما ترى دراسات أخرى ظهور علاقة إيجابية بين هذه الضغوط وبين الفرد والمنظمة وتتمثل الآثار والنتائج السلبية للضغوط على المنظمة وهو موضوع هذه الدراسة في أمور عدة يقع معظمها في عدم الدقة في إتخاذ القرارات ، حيث أن إتخاذ القرار من قبل الفرد الذي يتعرض للضغوط يكون بصورة سريعة

1-سعود بن محمد النمر . إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإدارى،العدد 58 . 1994م . ص 19

2-صفناز الشطى . الدورة التدريبية لرئيسات الأقسام ، كيف تصنع قائداً متميزاً العام الدراسى 2007 /2008

وغير مدروسة مما يكون له نتائج غير محمودة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها ، كما أن للضغوط كلفة مالية على المنظمة حيث تؤدي إلى وقوع خسائر إقتصادية كبيرة ، كما يشير (المير) [1] إلى أن ضغوط العمل ترهق كاهل الإقتصاد الوطني للدول.

ويقسم محمد [2] التكاليف المالية الناجمة عن الضغوط إلى قسمين (تكاليف مباشرة تكاليف غير مباشرة) ويرى أن التكاليف المباشرة تقع تحت تكاليف المشاركة في العمل مثل تكلفة الغياب والتأخر أو التوقف عن العمل أو تكاليف الأداء تنجم عن تكلفة الإنخفاض في مستوى الأداء وإنخفاض في مستوى الجودة وتعطل الآلات ، أما التكاليف غير المباشرة للضغوط فتتمثل في سوء العلاقات في العمل وإنخفاض الروح المعنوية.

ومن الآثار والنتائج السلبية التي تتركها الضغوط على المنظمة تدنى مستوى الإنتاج والغياب والتسرب الوظيفي وإرتفاع معدل السكري بين العاملين والصراع الشخصي في بيئة العمل إلى جانب إرتفاع نسبة العنف وحوادث العمل كتعبير عن الإحباط الذي يشعر به العاملون من جراء تلك الضغوط.

وللضغوط أيضاً آثار ونتائج واضحة على مستوى الأداء والرضا الوظيفي ، كما تشير بعض البحوث والدراسات إلى أن للضغوط علاقة بمستوى إنخفاض الأداء حيث يختفي الدافع لدى الفرد على فهم العمل الذي يقوم به ويصبح العمل مجرد تقليد أعمى ، بصرف النظر عن سلامة الأداء وعن ما يفترض أن يقوم به من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، ويصبح الفرد فقط منفذاً للقرارات ليحصل على رضا الرؤساء ومن ثم يتدنى الإنتاج وينخفض مستوى الأداء.

وتؤكد العديد من الدراسات أيضاً على أن الضغوط السلبية التي يتعرض لها العاملون في بيئة العمل لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي حيث أن مع إستمرار وجود الفرد في الوظيفة التي لا يرغبها ومع الزملاء غير المناسبين ، ووجوده في ظرف عمل غير مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية وترتيب المكان والنمط القيادي والإداري الذي تتبعه المنظمة أن يحدث عدم رضاء عن الوظيفة ، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وربما غياب أو إنعدام الرضا الوظيفي لدى الفرد[3].

1-عبد الرحيم بن على المير . العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمى والأداء والرضا الوظيفى والصفات الشخصية : دراسة مقارنة. الإدارة العامة، الرياض، المجلد 35 ، العدد 2 صص 207 – 253 . (1416هـ سبتمبر 1995) . ص 207

2-لطفى راشد محمد .مرجع سبق ذكره. ص 88

3-لخضيرى . (1991) . مرجع سبق ذكره . ، ص 31

6/2/2 إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

من الصعب أن نتخلص من الضغوط أو أن نلغي هذه الضغوط من حياتنا بشكل عام ، ولكن يجب أن نضع أساليب وإستراتيجيات يمكن من خلالها أن تساعدنا على التقليل من مصادر هـذه الضـغوط أو الحيلولـة دون وقـوع بعضـها ومحاولـة الحـد مـن آثارهـا عـلى المسـتويين الفـردي والتنظيمي.

وتتمثـل إدارة الضـغوط في فلسـفة المنظمـة ومبادئهـا المبنيـة عـلى إسـتخدام مجموعـة مـن الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الفـرد والمنظمـة والتـي بـدورها تـؤدي إلى تقليل أو منع حدوث متاعب للفرد أو المنظمة.

وعلى الرغم من التأكيـد الشـديد عـلى اهميـة دور الفـرد في إدارة ومواجهـة الضـغوط ، فـإن الأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة هذه الضغوط كثيرة ومتعددة بحيث يصـعب حصرهـا إلا أن هناك بعض الأساليب المتمثلة في اللجوء إلى اللـه عز وجل في كـل الأحـوال وجـاء القـرآن الكـريم ليؤكد على حقيقة التداوي والشفاء والفزع إلى اللـه من من أجـل تفـريج الكربـات في كثـير مـن الآيات ، قال اللـه تعالى " **أَمَّن يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ** " [1].

1/6/2/2 إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الفردى : [2]

يقصد بإستراتيجيات التعامل على المستوى الفردي تلك الأساليب الشخصية التي يمكـن للفـرد بنفسـه أن يتبعهـا للتخفيـف عـن نفسـه مـن حـدة ضـغوط العمـل الواقعـة عليـه ، وأهـم تلـك الاستراتيجيات ما يلي:

1)الكشف الطبي:-

يعتبر نقطة بداية لمعرفة الآثار والأساليب المحتملة لضغوط العمل ، فقـد يكشـف مثـل هـذا الفحص إن من العوامل المساعدة على زيادة الضغط هي عادات الشـخص نفسـه في التـدخين أو زيادة في الوزن ، أو أمراض معينة ، تسبب سرعة الإنفعال وما شابه ذلك من عوامل ، وبالتالي فـإن معرفة تلك العوامل وأتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها يعمل كحاجز صد قوي ضد تـأثيرات ضغوط العمل.[3]

1 - سورة النمل الآية 62.

2-http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=16555

3-www. Tabebak .com

2)الراحة والإستجمام :-

إن الحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازة من العمل ، مع ضرورة عدم التفكير في مشكلات العمل وطرحها جانباً يعتبر من الإستراتيجيات المناسبة للتخفيف من حدة ضغوط العمل وعادة ماتزداد فاعلية هذه الإستراتيجية إذا ما عمد الفرد إلى ممارسة بعض التمارين الرياضية كالجري أو المشي أو ممارسة بعض الهوايات كالصيد أو الرسم أو التصوير حيث تأخذ هذه الأنشطة الشخص بعيداً عن جو العمل وضغوطه ، بل وتزيد من مقاومته لها خلال الفترات التالية لفترات الراحة[1]

3)المساندة الإجتماعية:

ويتحقق ذلك متى ما نجح الشخص في أن يقيم دائرة من علاقات الصداقة الحميمة مع غيره من الأفراد الذي يشعر بالإرتياح لهم ويثق في نفس الوقت في إتزانهم وصحة حكمهم على الأمور ، حيث يقوم الفرد بتجاذب أطراف الحديث عن تلك الضغوط أو ما يسمى بعملية التنفيس عن النفس فإن الإمكانيات التى تتاح للفرد من علاقات بالأخرين تساعده على تجنب الآثار السيئة للضغوط [2]، ويرى علماء الصحة النفسية أن مجرد التنفيس يشعر الفرد بالراحة النفسية ويستمد من ذلك مقدرة على تحمل تلك الضغوط بشكل أكثر صلابة مستقبلاً.

وهى كما يرى أرجايل [3] أن الفرد يشعر بأن هناك من يهتم به أهتماماً عميقاً ويقدره .

4) التأمل ومراجعة النفس:

ويتحقق ذلك عن طريق التأمل في مصادر تلك الضغوط ومسبباتها وعمل تقييم هادئ موضوعي لمدى سلامة أو عدم سلامة موقفه في التعامل مع تلك الضغوط بشرط أن يكون هذا التقييم بمثابة مراجعة وحساب للنفس في لحظة وموضوعية دونما أنفعالات، وقد تكشف هذه المراجعة في بعض الأحوال عن الخطأ في التعامل مع تلك الضغوط أو في تضخيمها إلى ما هو أكبر من حجمها الحقيقي ، الأمر الذي يكسب الفرد مزيداً من الصلابة في التعامل مع تلك الضغوط .

ويرى ماهر [4] أن ذلك من شأنه أن يمارس درجة عالية من الإنتباه على مشاعره ووجدانه ويؤدى الى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط الحياة

1-http://pad322halmadani.blogspot.com/2009/04/blog-post_2000

2- محمد محروس الشناوى . نظريات الشخصية ، دار الغريب ، القاهرة . 1994

3-مايكل أرجايل . سيكيولوجية السعادة ترجمة فيصل عبد القادر يونس، مراجعة شوقى جلال، سلسلة علم المعرفة، الكويت المجلس الوطنى للثقافة والفنون والأداب . 1993 ،ص 175

4- أحمد ماهر . السلوك التنظيمى : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، منشأة المعارف . 1993

5)العلاج الروحي:-

ويتلخص العلاج الروحي في مواجهة ضغوط العمل بالإتجاه للخالق سبحانه وتعالى فالصلاة تضفي على النفس هدوء وسكينه ، والدعاء إلى المولى عز وجل يخفف عن الإنسان الكثير مما يشعر به من ضغوط ويزيده قوة وإصراراً على تحمل تلك الضغوط والتعامل معها بإيجابية .

6)فرص العمل البديلة:-

وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التي يعتقد فيها الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت حد الأمان ، وأنها تقترب به من نقطة الخطر ، في ذات الوقت الذي لم تفلح أي من الأستراتيجيات السابقةفي التعامل معها ، ومن ثم فإن ترك العمل والكتاب عن فرص عمل أخرى بديلة تصبح إحدى الأستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة للتخلص من الضغط وتغيير الموقف بكامله .[1]

2/6/2/2 إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة :-

تناول الكاتبين موضوع أستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل من زوايا مختلفة يمكن للباحث أن يوجز أهمها على النحو التالى :-

إن الإدارة الواعية عليها أن تتعرف على أهم المصادر المسببة للضغط في محيط العمل وبالتالي تتبنى مجموعة من الإجراءات الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقل التخفيف من حدتها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات التي يمكن لإدارة المنظمة إتباعها في هذا المجال ما يلي:

1)تطوير نظم الإختيار والتعيين: [2]

بما يضمن أختيار أفراد لديهم القدرة على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته وأعباءه من الناحية الكمية بكفاءة .

2)برامج مساعدة العاملين:

وتعنى هذه الإستراتيجية بمساعدة العاملين في التغلب على ضغوط العمل عن طريق توفير خدمات طبية وعلاجية لهم وتقديم النصح والمشورة والإجراءات الوقائية المناسبة عن طريق فريق متكامل من الأطباء والأخصائيين النفسيين.

1-لطفى عبد الباسط إبراهيم . عمليات تحمل الضغوط فى علاقتها بعدد من المتغيرات النفسية لدى المعلمين مجلة مركز البحوث التربوية بحامعة قطر . يناير 1994 ، ص 54

2- http://pad322halmadani.blogspot.com/2009/04/blog-post_2000

3)إعادة تصميم الوظيفة:

فإنه إذا ما أمكن للمنظمة أن تحدد مجموعة مـن الوظـائف التـي يتضـح بـأن العـاملين بهـا يعانون من ضغوط عمل مرتفعة ، فإن إعادة تصميم تلك الوظائف تصبح أسـتراتيجية مناسـبة في هذه الحالة، وبـالطبع فـإن الهـدف مـن إعـادة تصـميم الوظيفـة سـوف يختلـف طبقـاً لظـروف وملابسات كل موقف على حـدة ، فقـد يكـون الهـدف مـن إعـادة التصـميم هـو تخفيـف أعبـاء الوظيفة في الحالات التي يكون فيها ضغط العمل نـاجم عـن عـبء العمـل ، وقـد يكـون هـدف إعادة التصميم هو إثراء الوظيفة لزيـادة الشـعور بالمسـئولية أو إزكـاء روح التحـدي إذا مـا كـان مصدر الضغط نقص أو قصور في أحد الجوانب السابقة ، وقد يكون هـدف إعـادة التصـميم هـو خلق حالة من التعاون الجماعي والمشاركة عن طريق أداء الوظيفة بالتناوب للتغلب على الشعور بالعزلة وهكذا .

4)نظم تدريب متطورة:

إن تدريب الموظف على الأمور المتصلة بمهام وظيفته ، يـؤدي تلقائيـاً إلى زيـادة كفـاءة أدائـه وبالتالي تخفيف ضغوط العمل ، خاصة إذا كانت هذه البرامج التدريبية تركز بشـكل خـاص عـلى تنمية قدرات الفرد في التعامل مع مشكلات العمل وإكسابه المعارف والمهـارات اللازمـة في كيفيـة التعامل مع الغير ، وكيفية التصرف في المواقف المختلفة بالشكل المناسب .

5)نظم الحوافز وتقييم الأداء:

إن أحساس الفرد بأن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التـي ينتمـي إليهـا ، وأن هذا التقييم يترجم في شكل نظم مناسبة للثواب والعقاب ، فإن جانباً لا يستهان بـه مـن المصـادر المسببة لضغوط العمل في كثير من المـنظمات يكـون قـد تـم حصرهـا ، وتـتقلص بالتـالي ضـغوط العمل إلى حد كبير ، ومن ثم فإن إعادة فحـص نظـم الحـوافز وتقيـيم الأداء عـلى فـترات دوريـة مناسبة للتأكد من تحقيق هذه النظم العدالة والموضوعية يعتبر أستراتيجية مناسبة .

6)نظم وقنوات الأتصال:

إن توافر نظم أتصالات فعالـة ذات أتجـاهين بالمنظمـة يتـيح لـلإدارة التعـرف عـلى المصـادر المسببة لضغوط العمل ، ويشعر العاملون بالمنظمة أن شكواهم تصل إلى أعـلى مسـتوى ، ويؤكـد أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هو حقيقة ملموسة ، الأمر الذي يسهم في النهايـة في عملية التخفيف من ضغوط العمل .

7)الأنشطة الإجتماعية:

الحفلات والرحلات التـي تنظمهـا المنظمـة تكـون بمثابـة فرصـة طيبـة لزيـادة روابـط الصـلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة ، وإزالة ما قد تولده احتكاكـات العمـل اليوميـة مـن ضغوط في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل.

7/2/2 المدير الفعال وضغوط العمل[1]

المدير الفعال يعرف بأنه ليسـت كـل الضـغوط سـيئة ، فكميـة معينـة مـن الضـغوط تعتـبر ضرورية لعمل كل يوم وأساسية لمستوى مرتفع من الأداء، والمدير الفعال يعرف أيضاً أن الشـخص الذى يحمل نفسه أكثر من طاقتهـا أو يـؤدى عمـل يفـوق قدراتـه أو يقـوم بكـل العمـل بمفـرده ويضيع كثير من الوقت فى التفاصيل يتسبب فى ضغوط غير محتملة.

ولتخفيف هذه الضغوط فعلى المدير الفعال أن:

- **يتصل بالآخرين** : لا يجعل المشاكل تتراكم عليه بل يشارك الآخرين فى حلها.
- **يفوض** : لا يركز على التفاصيل . دع الآخرين يتعاملوا معها.
- **يبتعد قليلا:** يأخذ أجازة عند اللزوم ويبتعد عن جو العمل .
- **يمارس الرياضة**: مدركا أهمية الحالة الصحية الجيدة تساعد على تحمل الضغوط.
- **يطور**: يبحث عن الأفكار الجديدة والطرق الجديدة للإنتاج بحيـث لا يقيـد نفسـه بطريقـة واحدة أو فكر محدود .
- **يركز** : يفعل ماهو ذا معنى ولا يشتت تفكيره فى الاشياء الفرعية التى لا توجدى.
- **ينظم**: يحدد أهداف واقعية ويدير الوقت بحيث يتم عمل المهام الأهم ثم الأهم.
- **يسترخى**: يأخذ راحة مع الموسيقى ، القراءة ، الزيارات الخاصة بعيدا عن جو العمل
- **مرن**: أن المشكلة يمكن أن تحل بأكثر من طريقة ولا يكتفى بطريقة واحدة
- **حريص على الإجتماعيات**: يكون شبكة من العلاقات الشخصية داخل نطاق نـوع العمـل فى المنشأة.
- يعرف كيف يجعل العاملين يشعرون بالاطمئنان
- المدير الفعال يجعل العاملين يشعروا أنهم أصل مهم للمنشاة وهمأيضا زملاؤة لذلك يجـب أن:

-يجعل العاملين على دراية تامة بمسئولياتهم وما يتوقع من كل منهم فى أدائه.

1- http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/94154

-مكافأة الأداء المتفوق.

-المشاركة فى المناسبات الاجتماعية.

-يعامل العاملين على أنهم أفراد لهم حوائجهم الإنسانية.

-الإبداع فى حل المشكلات:

إن قدرة القائد على القيادة تعتمد بشدة على أحترام المرؤوسين لقدرتـه عـلى تنظـيم الأفكـار، أقتراح الحلول للمشاكل، وفوق كل ذلك ترجمة التخيلات إلى أهداف قابلة للتحقيق .

التواجد وسط العاملين:

●يدرك أن الحياة الحقيقية للمنشأة لا تظهر من وراء المكاتـب وأن المـدير الفعـال لا يسـجن نفسه داخل مكتبه وأن النجاح يأتى بالعمل مع الناس .

●جمع العاملين بصورة دورية للتدريب أوتغيير السياسات أو تطوير البرامج أو الأحتفال.

●يقضى 25 إلى 50 % من ساعات العمل فى المرور والمناقشة والتواصل مع العاملين.

●القيام بزيارة المسئولين فى شركات العملاء حتى تكتسب زيارة المندوبين معنى عند محاولات البيع.

ولنكون أكثر تحديدا فإن القائد الذى يقوم بالتواصل مع العاملين :

1)ينشئ سياسة الباب المفتوح فى أرجاء منشأته.

2)يقيم الموظفين من حيث تواصلهم بصورة مباشرة ومتكررة مع زملائهم فى العمل .

3)يتعرف على الناس ووظائفهم وطريقة أدائهم وذلك بإجراء حديث غير رسمى لمدة خمسـة دقائق يسأل أسئلة روتينية .

4)عقد إجتماعات عشوائية فى مكاتب العاملين أو فى صالة عامة فى المنشأة.

-العمل بجدية :

إن القائد الفعال يدرك أن النجاح فى منشأته يعتمد على إجتهاده والرغبة الدائمة فى العمل الجـاد وهو يعرف أن العرق المبذول يفوق الآمال[1]

1-http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/94154

الفصل الخامس

الرِّضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

في الجامعات الخاصة والحكومية

يُعدُّ الرِّضا الوظيفي موضوعا إداريًا مهما في المنظمات الخاصة والحكومية، وذلك لارتباطه بموضوع الأداء، والإنتاجية، والولاء التنظيمي. ورغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية، فإن ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعا متغيرا لا يمكن التوصل لنتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة لذا فعلى الكاتبين أن يحاولوا، بصورة مستمرة، اكتشاف متغيرات جديدة تؤثر فيه، وترتبط به ومما لاشك فيه أن تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة ونوعية نشاطاتها وأهدافها وطبيعة العاملين وتركيبتهم فيها.

كما أنه من الضروري، وبسبب تباين المتغيرات التي ترتبط بالرضا الوظيفي، إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات التي تتشابه في طبيعة عملها، وتختلف في أشياء أخرى ولذلك، فقد حاولت هذه الدراسة أن تقارن بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية، من خلال مجموعة من المتغيرات التي ترتبط بالجامعات، باعتبارها منظمات إدارية.

1. أهمية الكتاب:

تنبع أهمية الكتاب من الناحية النظرية، من أنه يشكل إضافة بسيطة للدراسات المقارنة بين منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية، وهو بذلك محاولة لتأسيس علاقة نظرية بين حقلي الإدارة العامة وإدارة الأعمال خاصة في الجوانب التطبيقية المشتركة بينهما.

ورغم كثرة الأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي في الأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير والدكتوراه إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تنحى منحى مقارنا، وهو منحى تحتاجه دراسات إدارة الأعمال والإدارة العامة في الدول النامية على وجه الخصوص.

2. أهداف الكتاب:

يمكن تصنيف أهداف هذا الكتاب في مجموعتين: نظرية وعملية، وتضم أهداف الكتاب النظرية الآتي:

1-التعرف على علاقة بعض المتغيرات المادية والمعنوية بموضوع الرضا الوظيفي في نظام التعليم الجامعي في الأردن.

2-المساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع الرضا الوظيفي بصورة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن.

أما الأهداف العملية فتضم:

1-مساعدة إدارة الجامعات الحكومية والخاصة في التعرف على بعض جوانب عدم الرضا الوظيفي، ومحاولة معالجة تلك الجوانب.

2-التقييم بصورة غير مباشرة لنجاح سياسات الجامعات في القطاعين: العام والخاص والمتعلقة بخلق المناخ المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي وسط قطاع هام من العاملين في تلك المؤسسات، وهم أعضاء هيئة التدريس فيها.

3-المساهمة في توفير مادة دراسية مقارنة تستخدم بواسطة أساتذة السلوك التنظيمي على مستوى الدراسات الجامعية، والدراسات العليا في تخصصي الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

4-تحديد نقاط مستقبلية ومواضيع بحوث في نفس المجال للباحثين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

3. الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بعدد وافر من الدراسات العالمية التي تناولته في إطار كثير من المسميات الوظيفية، والمستويات الإدارية والمهنية وسوف نستعرض هنا عددا من الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية ثم الأجنبية، وذلك بغرض تحديد ماتحاول هذه الدراسة إضافته للموضوع، من خلال استعراض عدد من الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:

1)في دراسة تعود لعام (1968م) لمحسن مجيد المنصوري، بعنوان:"الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية"، هدفت للتعرف على مستوى الرضا عن العمل بين معلمي المدارس الابتدائية في مدينة بغداد وضواحيها، وتحديد العوامل المؤثرة في الرضا، وتوصل الكاتب إلى عدة نتائج أهمها: أن عوامل الرضا عن المهنة تنحصر في الإشباع الذي تحققه مهنة التعليم لعدد من الحاجات الأساسية، مثل التقدير، والمكانة الاجتماعية، والحرية، والاستقلال، وتقديم الخدمة للآخرين.

2)وفي دراسة مشابهة تمت في الأردن لعادل محمد الطوباسي (1971م) بعنوان: "الرضا عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن"، ركزت على مقارنة رضا المعلمين، من خلال خصائصهم الديموغرافية وكانت من أهم نتائجها: أن المعلمات أكثر رضا من المعلمين وخلافا للدراسة الأولى فإن هذه الدراسة لم تهتم بتحديد العوامل الأساسية للرضا.

3) وفي دراسة لأحمد محمود أبو هنطش (1989م) بعنوان: "الرضا الوظيفي لـدى العـاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنيـة الهاشـمية: دراسـة ميدانيـة تحليليـة"، هـدفت لمعرفـة الرضـا الوظيفي للعاملين في هذه الكليات، من خـلال التعـرف عـلى اتجاهـاتهم نحـو العنـاصر المختلفـة للرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في كليات المجتمع في الأردن راضـون بشـكل عام عن أعمالهم. وقد تم قياس حالة الرضا، مـن خـلال مجموعـة مـن العنـاصر تشـمل: الراتـب، وعنصر الترقية، والتقدم في العمل.

4) وفي دراسة لخالد العمري (1991م) بعنـوان: "مسـتوى الرضـا الـوظيفي لمـديري المـدارس الثانوية في محافظة إربد"، والتـي هـدفت إلى قيـاس مسـتوى الرضـا مـن خـلال خصـائص المـدير الشخصية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا عند مديري المدارس كان عاليـا نسـبيا وقـد قـام الكاتب بقياس حالة الرضا، من خـلال مجموعـة مـن العنـاصر التـي شـملت: شـعورهم بالإنجـاز، وتقدير المجتمع لعملهم، والعلاقة بينهم وبين زملائهم، والتقدم الوظيفي، والرواتب.

5)وفي دراسة أعدها ياسر العدوان وأحمـد عبـد الحلـيم (1995م) بعنـوان: "الرضـا الـوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن"، هدفت للتعرف على مستوى رضـا العـاملين في الإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة الأردنية، من خلال بعض العناصر الوظيفية التـي شـملت: الدرجة الوظيفية، والخبرة، والراتـب، والعلاقـة مـع الـزملاء والمسـؤولين، وطبيعـة العمـل، وفـرص الترقية وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لجميع المبحوثين، في ضوء جميـع عناصر الرضا، متوسط على أساس مقياس (ليكرت) الخماسي.

6)وفي دراسة أعدها سلامة طناش (1990م) بعنـوان: "الرضـا عـن العمـل لـدى أعضـاء هيئـة التدريس في الجامعة الأردنية" بهدف قياس مستوى الرضا وتحليله عن العمل وعلاقته بـالمتغيرات الشخصية للمبحوثين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الرضا عـن ظـروف العمـل وركزت الدراسة على مجموعة من عناصر الرضا التي شملت: ظـروف العمـل والأجـر، والمكافـآت، والمتغيرات الشخصية، والخبرة العملية.

7)وفي دراسة أجراها إبراهيم الزقطي (1985م) بعنوان: "درجـة الرضـا الـوظيفي للعـاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني"، بهدف تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعـاملين الأردنيـين في المركـز الجغرافي في عمان، وركزت الدراسـة عـلى مجموعـة مـن عنـاصر الرضـا شـملت: العنـاصر الماديـة، كالتهويـة، والإضـاءة، والراتـب، وأسـلوب تعامـل الإدارة مـع العـاملين وقـد توصـلت الدراسـة إلى

نتائج مفادها وجود حالة عالية من الرضا عن البيئة التنظيمية وعناصرها المادية، ووجود رضا منخفض جدا عن الراتب والمكافآت، وأسلوب تعامل الإدارة مع العاملين.

8) وفي دراسة أعدها عبد الفتاح محمد خميس ياغي (1998م) بعنوان: "أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن"، بهدف تحليل أثر البيئة التنظيمية الداخلية السائدة في المشروعات العامة، وذلك بالتركيز على عناصر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا في تلك المشاريع عال نسبيا كما رتبت الدراسة المتغيرات البيئية حسب قوة معامل الارتباط مع متغير الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا في تلك المشاريع عال نسبيا.

9) وفي دراسة لمحمد بن خميس بن سالم الشيدي (2002م)، بعنوان: "أثر الحوافز على الرضا:دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان" بهدف معرفة أثر نظام الحوافز المعمول به في سلطنة عمان على الرضا الوظيفي في الدوائر الحكومية وقد توصل الكاتب إلى وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

1)في دراسة أعدها بورتر ولولر (Porter and Lawler)(1996) بعنوان: "المؤشرات التي تؤثر على الأفراد في ترك الوظيفة" Indications of Human Resources Effection and Job Withdrawal " بهدف قياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الشعور بالأهمية والتقدير والمكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية، والحوافز النقدية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر المكافآت الداخلية وعناصر المكافآت الخارجية.

2)وفي دراسة للويد بول كنب (Lioyd Paul Kenepp)(1982) بعنوان: "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بعد خمس سنوات من التخرج" “Determinants ofJob Satisfaction Five Years after College Graduation” واستنتجت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي هو محصلة لعدة عوامل متعددة، وأن خلفيات الأشخاص وخصائصهم الشخصية لها تأثير قليل جدا على محددات الرضا الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لخريجي الكليات يتأثر بإتقان العمل، والمكانة الاجتماعية للعمل، أكثر من المكافآت المادية، كالراتب والامتيازات.

3)وفي دراسة أجراها ويلي جيمس هارولد (1981م) (Wille James Harold) بعنوان: "تحليل الحوافز المهنة والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في ولايات مختارة" “An Analysis of Career Motivation and Job Satisfaction among Public Community College Faculty in Selected States”

وتوصلت هذه الدراسة أن عدم رضا المدرسين في كليات المجتمع تنشأ بشكل أساسي من الظروف التي يعملون في ظلها، كعدم كفاءة الإدارة، وضيق الوقت، وضغط الميزانية، والراتب والامتيازات، أكثر من كونها ناشئة من طبيعة العمل نفسه.

4)وفي دراسة لشانج (1991) (Shang, G. M) بعنوان: "تحليل للرضا الوظيفي" "An Analysis of Job Satisfaction"بهدف استقصاء أثر عدد من المتغيرات في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم المؤسسي الخاص، وتركزت المتغيرات التي درس أثرها على الراتب وعدد سنوات الخبرة، والحوافز، وعلاقات الزملاء، وسلوك الطالب، وأنظمة المكافآت، وتحصيل الطالب، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك عشرة متغيرات لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالتنبؤ بالرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم المؤسسي الخاص.

ويلاحظ من عينة الدراسات العربية والأجنبية أن جميعها ركزت على دراسة الرضا الوظيفي من خلال تعريف إجرائي له يقسمه إلى مجموعة من العناصر التي حاول الكاتبون قياس اتجاهات الكاتبين نحوها.

ولايضيف هذا الكتاب جديدا لهذا المدخل في الدراسة، غير أنه ابتكر مجموعة من العناصر التي تتناسب مع ظروف الدراسة التي تركز على اتجاهات الأكاديميين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن نحو عناصر الرضى الوظيفي. وتكمن الإضافة الحقيقية لهذا الكتاب، خاصة في الأردن، في محاولته مقارنة اتجاهات الأكاديميين في تلك الجامعات، من خلال قياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

4. مشكلة الدراسة:

يتضح من استعراض الأدبيات والدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي أن هناك اتجاها عاما نحو قياس مستوى الرضا لدى مجموعة من العاملين في قطاع معين بصورة مستقلة ويركز هذا الكتاب على مقارنة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، وإجراء مقارنة بين تلك الاتجاهات نحو الرضا الوظيفي ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في السؤال: هل يتمتع أساتذة الجامعات الخاصة بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بزملائهم في الجامعات الحكومة؟

5. الفرضيـات:

1)توجد فـروق ذات دلالـة إحصـائية في مسـتوى رضـا أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعـات الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والتخصـص، والرتبـة الأكاديميـة والخـبرة، والدولة التي حصل منها عضو هيئة التدريس على الشهادة العلمية.

2)أعضاء هيئة التـدريس في الجامعـات الحكوميـة أكـثر رضـا مـن أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعات الخاصة.

3)أعضاء هيئة التـدريس في الجامعـات الحكوميـة أكـثر رضـا مـن أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعات الخاصة، فيما يتعلق بعناصر الرضا الوظيفي. وتتفرغ هذه الفرضية للفرضيات الفرعيـة التالية:

أ. أعضاء هيئة التـدريس في الجامعـات الحكوميـة أكـثر رضـا مـن أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعات الخاصة،فيما يتعلق بعنصر المكافآت المالية.

ب.أعضاء هيئة التدريس في الجامعـات الحكوميـة أكـثر رضـا مـن أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعات الخاصة، فيما يتعلق بعنصر المناخ الأكاديمي.

ج.أعضاء هيئة التدريس في الجامعـات الحكوميـة أكـثر رضـا مـن أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعات الخاصة، فيما يتعلق بعنصر التسهيلات ووسائل التدريس.

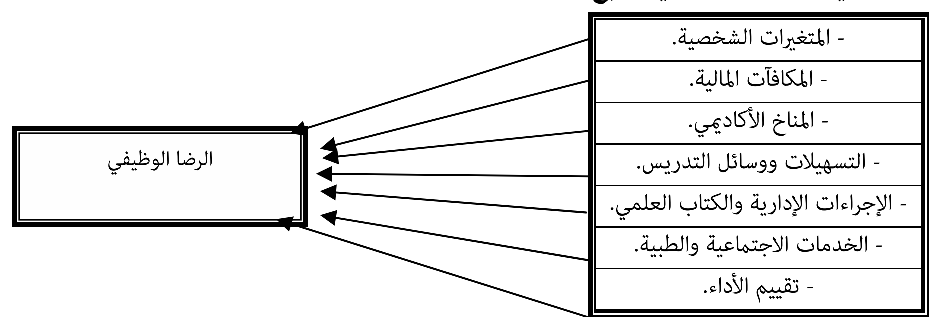
د. أعضاء هيئة التدريس في الجامعـات الحكوميـة أكـثر رضـا مـن أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعات الخاصة، فيما يتعلق بعنصر الإجراءات الإدارية.

هـ. أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكوميـة أكـثر رضـا مـن أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعات الخاصة، فيما يتعلق بعنصر الخدمات الطبية والاجتماعية

و. أعضاء هيئة التدريس في الجامعـات الحكوميـة أكـثر رضـا مـن أعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعات الخاصة، فيما يتعلق بعنصر تقييم الأداء.

6. نموذج الدراسة:

المتغيرات المستقلة المتغير التابع



7. التعريفـات الإجرائيـة:

المتغير التابع: الرضا الوظيفي:

وتمَّ تعريف هذا المتغير إجرائيًا، من خلال العناصر الآتية:

- مناسبة المؤهلات والقدرات للرتبة الأكاديمية.
- الرغبة في عدم تغيير مكان العمل إلى جامعة أخرى.
- الرغبة في العمل في جامعة حكومية.

المتغيرات المستقلة:

1) المكافآت المالية، وتمَّ تعريفها إجرائيًا كالآتي:

- مناسبة الراتب للوظيفة التي يشغلها حالياً.
- الحصول على مكافآت مالية غير الراتب الشهري.
- طبيعة مكافآت نهاية الخدمة.
- تناسب المؤهلات مع الوضع المالي للجامعة التي يعمل بها.

2) المناخ الأكاديمي: وتمَّ تعريفه إجرائيًا كالتالي:

- طبيعة العلاقة بين الزملاء في القسم.
- طبيعة العلاقة بين الزملاء في الكلية.
- تدخل إدارة الكلية في عمل أعضاء هيئة التدريس.
- العلاقة مع إدارة الكلية.
- العلاقة مع الطلبة.

3) التسهيلات ووسائل التدريس: وتمَّ تعريفها إجرائيًا كالتالي:

- مناسبة أعداد الطلبة في الشعب.
- عدد المواد التي يقوم عضو هيئة التدريس بتدريسها.
- مراعاة التخصص العلمي في اختيار المواد التي يقوم بتدريسها عضو هيئة التدريس.
- توفر الوسائل التعليمية الضرورية.
- توفر جهاز حاسوب لعضو هيئة التدريس.
- توفر خدمات الانترنت لعضو هيئة التدريس.

4) الإجراءات الإدارية والكتاب العلمي: وتمَّ تعريفها إجرائيًا كالتالي:

- توفير التفرغ العلمي لعضو هيئة التدريس.
- درجة الشفافية في الإجراءات الخاصة بعضو هيئة التدريس.
- الدعم المالي للنشر والكتاب العلمي لعضو هيئة التدريس.
- الدعم المالي للاشتراك في المؤتمرات.
- توفر الكتب والمراجع الضرورية لأبحاث أعضاء هيئة التدريس.
- توفر الدوريات الضرورية لأبحاث أعضاء هيئة التدريس.

5) الخدمات الاجتماعية والطبية: وتمَّ تعريفها إجرائيًا كالتالي:

- توفير الجامعة للنشاطات الترفيهية لعضو هيئة التدريس.
- مناسبة نظام التأمين الصحي لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير فرص السكن لأعضاء هيئة التدريس.
- وجود نادٍ اجتماعي لأعضاء هيئة التدريس.
- المساعدة في حل المشاكل التي تعترض أعضاء هيئة التدريس.

6) تقييم الأداء: وتم تعريفه إجرائيًا كالتالي:

- طريقة تقييم الأداء بشكل موضوعي.
- تجديد العقد اعتماداً على أداء عضو هيئة التدريس.
- دور الكلية في تقييم أداء عضو هيئة التدريس.
- دور التقييم في التعيين للوظائف الإدارية في الكلية.

8. منهجية الدراسة:

يتكون الكتاب من ثلاثة أجزاء، وهي:

1-الإطـار العام.

2-الإطار النظري.

3-الدراسة الميدانية.

وقد تمَّ استخدام منهج وصفي تحليلي لدراسة المفاهيم وتطويرهـا في الجـزء المتعلـق بالإطـار النظري والذي اعتمد على بيانات ثانويـة مـن مصـادر علميـة، كالكتـب والـدوريات وتـمَّ تحليـل بيانات الجزء المتعلق بالدراسة الميدانية من خلال برنامج الحزمـة الإحصـائية للعلـوم الاجتماعيـة (SPSS)، وتـمَّ اسـتخراج النسـب المئويـة، والمتوسـطات الحسـابية، واختبـار ت (Ttest)، وتحليـل التباين (ANOVA)، ومعامل الارتباط.

9. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الإدارة والاقتصـاد والعلـوم المالية في الجامعـات الحكوميـة والخاصـة، والتـي يبلـغ عـددها (16) جامعـة، منهـا(8) جامعـات حكوميـة و(8) جامعـات خاصـة وقـد تـمَّ اخـذ عينـة متاحـة بطريقـة عشـوائية مـن الجامعـات الحكومية والخاصة حيـث تـم اختيـار (5) جامعـات حكوميـة،وهـي: الجامعـة الأردنيـة وجامعـة اليرموك، وجامعة مؤتة، والجامعـة الهاشـمية، وجامعـة البلقـاء التطبيقيـة و(5) جامعـات أهليـة، وهي جامعة الإسراء، والزيتونة، وعمان الأهلية، وفيلادلفيا، والزرقاء الأهلية.

وبلغ حجم هـذه العينـة (211) منهـا (93) عضـو هيئـة تـدريس مـن الجامعـات الحكوميـة و(118) عضو هيئة تدريس من الجامعات الخاصة.

10. أداة الدراسة:

تمَّ تصميم استبيان يتكون من جزأين، ركـز الأول مـنهما عـلى جمـع البيانـات عـن المتغـيرات الشخصية التي تتضمن:

- الجنس.
- عدد سنوات الخبرة.
- التخصص العلمي.
- الدولة التي حصل منها على الشهادة.
- الرتبة الأكاديمية.
- الجنسية.
- الحالة الاجتماعية.
- نوع الجامعة.

أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتضمن (7) مجالات تقيس المتغير التابع، وهو الرضا الـوظيفي، والمتغيرات المستقلة، وهي:

- المكافآت المالية.
- الإجراءات الإدارية والكتاب العلمي.

- المناخ الأكاديمي. - خدمات اجتماعية وطبية.

-التسهيلات ووسائل التدريس. – تقييم الأداء.

(الاستبانة المرفقة):

وقام الكاتبان بتحكيم الاستبانة، من خلال عرضها على مجموعة من الزملاء المختصين والتأكد من صلاحيتها، حيث تمَّ بعد ذلك توزيعها على أفراد العينة وتمَّ استعادة (211) استبانه كانت جميعها صالحة للاستخدام، رغم عدم إجابة عدد محدود من المستجيبين على بعض الأسئلة وتمَّ التعامل مع تلك القيم المفقودة باعتبارها قيما سالبة لدى إجراء العمليات الإحصائية.

مقياس تصحيح الاستبانة:

تمَّ الاعتماد على مقياس ليكرت(Likert Scale) في مقياس الاستبانة وتصحيحها وذلك على النحو التالي:

i. 2.50 تُعدُّ بمستوى ضعيف.

ii. 3,50-2,51 تُعدُّ بمستوى متوسط.

iii. 5,00-351 تُعدُّ بمستوى مرتفع.

الإطار النظري:

الرضا الوظيفي:

مقدمة:

يهدف هذا الجزء إلى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الرضا الوظيفي وتعريفها من حيث أهميتها وعلاقتها بمفاهيم أخرى في الإدارة، وعناصرها، وأهم النظريات التي تطرقت لها.

أهمية الرضا الوظيفي وعناصره:

تنبع أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة فمن أهداف تصميم الوظيفة هو إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي ولارتباط الرضا الوظيفي بالأداء فإنَّنا نحتاج إلى أن نعرف المقصود بالأداء الوظيفي، فهو نوعية المهام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل فالأداء، كما يقال دائما، هو الخط الأحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل فهو من أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي الحقيقة أصبحت

المنظمات تستخدم معيار القيمة المضافة في العديد من المنظمات بصورة متزايدة لتقييم فائدة أو أهميـة أي وظيفــة و/ أوأي شـاغل وظيفـة، ودوره في إضـافة قيمـة لإنتـاج المنظمـة مـن السـلع والخدمات.

وفي هذا الإطار تأتي أهمية الرضا الوظيفي، الذي يُعـرَّف بأنـه الدرجـة التـي يحـسُّ بهـا الفـرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقـوم بهـا. ويتفـق غالبيـة المـديرين والكتاب على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان نتائج أساسـية، يجـب أن تحقـق بواسـطة الأفراد في المنظمات وأماكن العمل ففي غياب أي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعـايير العاليـة لمكان العمل المعاصر. وكما يظهر في كثير من الحالات، يحقق بعـض العـاملين درجـات عاليـة مـن الرضا الوظيفي، بينما يفشل آخرون في تحقيق نفس مستويات الرضا ولـذلك فـإن مقـاييس قـدرة المديرين على بناء وظائف ذات قيمة مضافة تتمثل في قدرتهم عـلى اكتشـاف مـاذا يعنـي العمـل بالنسبة للآخرين ومن ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

إن العناصر المهمة للوظيفة التي يمكن أن تؤثر على رضا الشخص بوظيفته تتضمن:

1.الرضا عن المرتب والحوافز المادية.

2.الرضا عن المهام التي تتضمنها الوظيفة.

3.الرضا عن العلاقة مع الرؤساء.

4.الرضا عن العلاقة مع الزملاء.

5.الرضا عن مكان العمل.

6.الرضا عن فرص التقدم والترقية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة قائمة العناصر المشار إليها أعلاه، لقياس الرضا الوظيفي في كل من كليات العلوم الإدارية والمالية في الجامعات الحكومية والخاصة بالأردن.

علاقة الرضا الوظيفي بتصميم الوظيفة:

قبل أن نتطرق لعلاقة الرضـا بتصـميم الوظيفـة نحتـاج إلى التعـرف، باختصـار، عـلى مـداخل تصميم الوظائف لقد شغل موضوع تصميم الوظائف العلماء لأكثر من قـرن مـن الزمـان وترافـق هذا الاهتمام مع نشأة علم الإدارة نفسه، فقد كان الاهتمام بتصميم الوظيفـة الموضـوع الأسـاسي للمدرسة العلمية التيلورية (Taylorism)، وقد اهتم رواد المدارس التقليدية الأخرى بـدءاً(بهـنري فايول) ومرورا (بماكس فيبر والتـون مـايو) ورفاقـه بقضـايا تصـميم الوظيفـة، ولكـن بصـورة أقـل

مباشرة من اهتمام (تيلور) واهتمت المدارس السلوكية والموقفية بهذا الموضوع بصورة تربطها بقضايا الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء بدرجة عالية.

وتبلورت من جراء هذا الاهتمام أربعة مداخل رئيسية للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتداعياته على موضوع الرضا الوظيفي، وتشمل تلك المداخل: المدخل الآلي، والتحفيزي والعضوي والتصوري وسوف نناقش هذه المداخل باختصار من حيث علاقتها بالرضا الوظيفي.

- التصميم الآلي للوظائف Mechanistic Job Design:

يركز هذا المدخل على وظائف عمال المصانع على خط الإنتاج، حيث من المفترض أن يقوم العامل بأداء حركة واحدة بصورة روتينية ومتكررة. ويعتقد العلماء أن هذا المدخل يؤدي إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وذلك لأن الوظائف المصممة بهذه الطريقة تكون مملة وخالية من الإبداع.

ومن الطبيعي إلا يتناسب هذا المدخل مع تصميم وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لأنها تحتاج إلى مساحة من المبادرة الشخصية، والإبداع، والتجديد.

- تصميم الوظائف التحفيزي Motivationl Job Design:

حينما ظهرت محدودية المدخل الآلي، بدأ الكاتبون في الكتاب عن طرق لتنويع الوظائف وجعلها أكثر تحديا فقد توصل ج ريتشارد هاكمان (J. Richard Hackman) وآخرون، وهم يحاولون تحفيز العاملين لأداء وظائفهم إلى خمسة أبعاد أساسية مرتبطة بالوظيفة، وتتضمن تلك الأبعاد: (1) تنوع المهارات (2) هوية المهمة (3) أهمية المهمة (4) استقلالية الوظيفة (5) التغذية العكسية.

ويبين (هاكمان) أن الموظفين الذين لديهم وظائف تتضمن مسؤولية يمكن أن يتفهموها يكونون أكثر واقعية وتحفيزا لأداء تلك الوظائف من غيرهم أما الأشخاص الذين تتضمن وظائفهم درجة عالية من الاستقلالية فإنها تشجع على جعل الموظف أكثر مسؤولية، وتمدهم التغذية العكسية بتفهم مفيد لأدوارهم ووظائفهم وكلما تضمنت الوظيفة عددا أكثر من تلك الأبعاد كان الموظف أكثر دافعية،وأكثر رضا بوظيفته. ويرى الكاتبون أن هذا المدخل يرتبط بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية، ومستويات عالية من الأداء ويناسب هذا المدخل من الناحية النظرية طبيعة العمل في الجامعات وخاصة وظائف أعضاء هيئة التدريس.

- التصميم العضوي للوظائف Biological Job Design:

يمثل هذا المدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمنا وخاليا من الأذى الجسدي والأذى النفسي وقد استخدم هذا المدخل بصورة واسعة في الصناعات الثقيلة مثل: صناعة الحديد والصلب والمناجم، وصناعة البناء، لكي يجعل الوظيفة أكثر أمنا، ومساعدة النساء للقيام بالأعمال التي تتطلب عملا جسديا، كان يقوم به الرجال عادة ويمكن أن يساعد هذا المدخل في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعيون التي يعاني منها الموظفون الذين يقضون وقتاً طويلاً جالسين على الكراسي، مدقين في شاشات الحواسيب ورغم أن هذا المدخل يرتبط عند الكاتبين بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يناسب وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الذين لايتضمن أداؤهم لوظائفهم بذل طاقة جسدية مرهقة.

- تصميم الوظائف التصوري Perceputal /motor job Design:

لقد ساهم علم النفس التجريبي بتقديم مدخل آخر لتصميم الوظائف، وهو مدخل تصميم الوظائف التصوري وكما حاول المدخل العضوي ضمان أن المطالب الجسدية للعمل لاتتجاوز القدرات الجسدية للعاملين كذلك ركز المدخل التصوري على أن لاتتجاوز المطالب العقلية والفكرية للوظيفة قدرات العاملين الفكرية والعقلية فعلى سبيل المثال، يرى أصحاب هذا المدخل أن الوظائف التي تتطلب معالجة كميات هائلة من المعلومات والبيانات تتميز بالتصميم الضعيف ويرى منتقدو هذا المدخل أن مشكلته، كما هو الحال بالنسبة للمدخل الآلي، تكمن في أن الوظائف يمكن أن تصبح بسيطة جداً بدرجة تجعلها مملة.

لذلك يرتبط هذا المدخل في أذهان كثير من الكاتبين بمستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل ورغم تشابه هذا المدخل مع المدخل الآلي، إلا أنه يصلح للتعامل مع وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وفهم الشعور بالملل الذي يصيب الأساتذة أحيانا وهم يقومون بواجباتهم التدريسية التي تتطلب التعامل مع كمية كبيرة من المعلومات والبيانات.

المدخل الآلي، المدخل التصوري، المدخل العضوي، المدخل التحفيزي:

يمكن النظر للمداخل السابقة على أساس أن الاختلافات فيما بينها هي اختلافات في الدرجة وليست في النوع ولذا يمكن التعامل معها كنقاط في خط مستقيم في إحدى طرفيه توجد الوظائف المصممة بالمدخل التحفيزي الذي يركز على قيمة تنظيم الرضا الوظيفي والدافعية وفي طرفه الآخر توجد الوظائف المصممة بالمدخل الآلي والتصوري التي تركز على ترقية الأهداف التنظيمية من خلال تحديد نطاق الوظيفة بهدف استخدام المعدات بفاعلية وإن العلاقة بين تصميم الوظائف

والرضا الوظيفي معقدة فقد احتج علماء التحفيز والدافعية بأن استخدام وسائل الأسلوب التحفيزي المتمثلة في إثراء الوظيفة(Job-enrichment) وتوسيع الوظيفة (Job-enlargement) يؤدي إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي. وقد خلصت دراسة لشارلس هولين إلى أن الرضا الوظيفي أو عدم الرضا بالوظائف المتخصصة، كوظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، يعتمد إلى درجة كبيرة على اتجاهات الفرد.

فالموظفين الذين ينظرون للعمل كعنصر مهم ويعني لهم الكثير ويرغبون في النجاح المالي قد يصبحون غير راضين عن الوظائف المتخصصة جداً وقد قام هاكمان، الذي توصل لنتائج مشابهة بالتركيز على مااسماه "حاجات النمو" وقد أشارت دراساته إلى أن الأشخاص الذين يتمتعون بحاجات نمو عالية يكونون أكثر رضا بالوظائف الواسعة والمتحدية من الأفراد الذين لديهم حاجات نمو متدنية.

ومن ناحية أخرى توصلت مجموعة من الكاتبين التي اعتمدت على استعراض 28 دراسة عن الرضا الوظيفي إلى نتيجة مؤداها أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وخصائص الوظيفة نفسها أقوى عند أولئك الموظفين الذين يتمتعون بحاجات نمو عالية من الموظفين الذين لديهم حاجات نمو متدنية ومن ناحية أخرى أفتى جيرالد سالانكك وجفري بفيفر بأن الأبعاد الاجتماعية أكثر أهمية بالنسبة للرضا الوظيفي فالتأثيرات الاجتماعية تؤثر ليس فقط على الطريقة التي يقيم بها الأفراد وظائفهم ولكن أيضًا الطريقة التي يصفون بها تلك الوظائف.

وقد أشارت مجموعة أخرى من الكاتبين إلى أن الصفات الشخصية للموظفين لها أثر كبير على الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة الميدانية:

وصف العينة:

يوضح الجدول رقم (1) عدد الإجابات للأسئلة المتعلقة بالجوانب الشخصية (الجنس والتخصص، والدرجة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، والدولة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، والجامعة التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس).

جدول رقم (1)

عدد الأسئلة المتعلقة بالجوانب الشخصية

	الجنس	التخصص	الدرجة الأكاديمية	الخبرة	دولة الحصول على الشهادة	الجامعة
عدد الإجابات	211	198	209	196	187	211
الإجابات المفقودة	صفر	13	2	15	24	صفر

يوضح الجدول أن جميع أفراد العينة قد أجابوا على السؤال المتعلق بجنس المستجيب، والسؤال المتعلق بنوع الجامعة (حكومية، خاصة) التي يعمل فيها المستجيب ولكن (13) و(15) عضو هيئة تدريس لم يجيبوا على الأسئلة المتعلقة بالتخصص والخبرة. وفي حين أن اثنين فقط لم يجيبا على السؤال المتعلق بالدرجة الأكاديمية، فإن 24 لم يجيبوا على السؤال المتعلق بالدولة التي حصل منها عضو هيئة التدريس على الشهادة الأكاديمية وربما يعكس هذا حساسية الذين لم يحصلوا على شهاداتهم من دول أوروبية غربية أو أمريكية.

ومن ناحية أخرى يوضح الجدول رقم (2) أن 93.8% من أفراد العينة من الذكور (198)، و6.2% فقط من الإناث (13)، وهذا يعكس فعلا سيطرة الذكور على مجال التدريس في الجامعات لأسباب ثقافية، وتاريخية تتعلق بالدول العربية بصفة عامة، والأردن بصفة خاصة.

جدول رقم (2)

جنس أفراد العينة

النوع	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الفعلية	النسبة المئوية التراكمية
الذكور	198	8.93	93.8	93.8
الإناث	13	6.2	6.2	100
المجموع	211	100	100	

يعرض الجدول رقم (3) تخصصات أفراد العينة العلمية، ويلاحظ أن تخصصات التمويل (27.5 %) وإدارة الأعمال (23.2%) والمحاسبة (23.7%) تمثل غالبية أفراد العينة (74.4%) وهذا يعكس سيطرة هذه التخصصات على كليات العلوم الإدارية في الأردن.

جدول رقم (3)

التخصصات العلمية لأفراد العينة

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
تمويل	58	27.5
إدارة أعمال	49	23.2
إدارة عامة	6	2.8
محاسبة	50	23.7
نظم معلومات	13	6.2
تسويق	8	3.8
سياحة	2	0.9
علوم سياسية	3	1.4
حاسوب	2	0,9
أخرى	7	3.3
المجموع	198	93,8
إجابات مفقودة	13	6.2
المجموع	211	100

يعكس الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة على الرتب الأكاديمية، ويلاحظ توزع أفـراد العينـة على الرتب العلمية بصورة تعكس توزيعها الطبيعي، حيث بلغت درجة الأستاذ (8.5%)، وبلغـت نسبة المحاضرين وحملة الماجستير (6.2%) و(10.4%) على التوالي.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد العينة على الرتب العلمية

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الفعلية
أستاذ	18	8.5	8.6
أستاذ مشارك	49	23.2	23.4
أستاذ مساعد	107	50.7	51.2
محاضر	13	6.2	6.2
ماجستير	22	10.4	10.5
المجموع	209	99.1	100
إجابات مفقودة	2	0.9	-
المجموع	211	100	

يعرض الجدول رقـم (5) سـنوات الخـبرة بالنسـبة لأفـراد العينـة، ويلاحـظ منـه أن أفـراد العينـة يتمتعون نسبيا بخبرة طويلة في مجال التدريس الجامعي، حيث بلغت نسبة الذين لديهم خـبرة مـن

(سنة)إلى (15) سنة (80.6%)، ويعكس هذا سياسة الجامعات الأردنية الخاصة والحكومية في التركيز على موضوع الخبرة العملية في مجال التدريس الجامعي.

جدول رقم (5)

سنوات الخبرة لأفراد العينة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الفعلية	النسبة المئوية التراكمية
1- أقل من 5 سنوات	78	37	39.8	39.8
5- أقل من 10 سنوات	50	23.7	25.5	65.3
10- أفل من 15 سنة	30	14.2	15.3	80.6
15- أقل من 20 سنة	22	10.4	11.2	91.8
20 فأكثر	16	7.6	8.2	100
المجموع	196	92.9	100	
الإجابات المفقودة	15	7.1		
المجموع	211	100		

ويوضح الجدول رقم (6) الأقطار التي تخرج أفراد العينة من جامعاتها، ويعكس الجدول تنوع البلدان التي تخرج منها أعضاء أفراد العينة من الدول الأوروبية، والآسيوية، والعربية. ويوضح الجدول أن نسبة كبيرة قد تخرجت من الولايات المتحدة الأمريكية (18%)، والمملكة المتحدة (16.6%). ويعكس هذا سياسة الجامعات في التركيز على خريجي الدولتين.

جدول رقم (6)

الأقطار التي تخرج منها أفراد العينة

البلد	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الفعلية
المملكة المتحدة	35	16.6	18.7
بولندا	5	2.4	5.7
الاتحاد السوفيتي	12	5.2	5.4
الهند	20	9.5	10.7
العراق	24	11.4	12.8
الولايات المتحدة	38	18	20.3
تشيوكوسلوفاكيا	1	0.5	0.5
السودان	4	1.9	2.1
سوريا	1	0.5	0.5
اليونان	1	0.5	0.5
بلجيكا	1	0.5	0.5

فرنسا	8	3.8	4.3
الأردن	16	7.6	8.6
استراليا	4	1.9	2.1
الجزائر	1	0.5	0.5
الفلبين	2	0.9	1.1
أوكرانيا	2	0.9	1.1
ماليزيا	1	0.5	0.5
بلغاريا	1	0.5	0.5
المانيا	2	0.9	1.1
مصر	7	3.3	3.7
اخرى	1	0.5	0.5
المجموع	187	88.6	100
إجابات مفقودة	24	11.4	
المجموع	211	100	

ويستعرض الجدول رقم (8) نوع الجامعة التي يعمل بها أفراد العينة، ويوضح أن (44.1%) من أفراد العينة يعملون في جامعات حكومية، و(55.9%) يعملون في جامعة خاصة، وتعكس هذه النسب التوزيع الطبيعي لأفراد العينة.

جدول رقم (7)

نوع الجامعة التي يعمل بها أفراد العينة

نوع الجامعة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الفعلية	النسبة المئوية التراكمية
حكومية	93	44.1	44.1	44.1
خاصة	118	55.9	55.9	100
المجموع	211	100	100	

ويوضح الجدول رقم (7) الحالة الاجتماعية لأفراد العينة، ويبلغ فيها عدد المتزوجين (91%) من أفراد العينة.

جدول رقم (8)

الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الفعلية	النسبة المئوية التراكمية
متزوج	192	91	91	.91
غير متزوج	19	9	9	100
المجموع	211	100	100	

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

مقدمـة:

يركز هذا الجزء على تحليل بيانات العينة، حسب مجالات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

تحليل بيانات مجالات الدراسة:

وضح الجدول رقم (9) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لمجـالات الاسـتبانة، حسب إجابات أفراد العينة.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	211	3.44	.61
المكافآت المالية	211	2.90	.93
المناخ الأكاديمي	211	3.91	.51
التسهيلات ووسائل التدريس	211	3.24	.70
الإجراءات الإدارية والكتاب العلمي	208	3.09	.72
خدمات اجتماعية وطبية	210	2.60	.81
تقييم الأداء	210	3.50	.85

يوضح الجدول أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس من أفراد العينة يقـع في خانـة متوسـط على حسب مقياس (ليكرت) الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكـلي لمجـال الرضـا الـوظيفي (3.44) بانحراف معياري(61.) وجـاء مسـتوى رضـا أفـراد العينـة عـن المكافـآت الماليـة متوسـطا بمقياس (ليكرت) مع تشتت كبير نسبيا لإجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي الكـلي لهذا المجال (2.90) وانحراف معياري (93.) وقد جاء مستوى رضا أفراد العينـة عـن مجـال المنـاخ الأكاديمي متوسطا، ولكنه سجل أعلى متوسط حسابي كلي (3.91) مع انحراف معياري قليل نسـبياً بلغ (51.) موضحاً اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة هذا المجال.

وجاء مستوى رضا أفراد العينـة عـن مجـال التسـهيلات ووسـائل التـدريس، أيضـا، متوسـطا بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.24) وانحراف معيـاري كبـير نسـبياً بلـغ (71) عاكسـا بـذلك تشـتت إجابات أفراد العينة حول هذا المجال. وكـذلك كـان مسـتوى رضـا أفـراد العينـة عـن الإجـراءات الإدارية وتسهيلات الكتاب العلمي متوسطا، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.09) وانحـراف معيـاري كبير نسبياً (72) يعكس تشـتتا كبـيراً لإجابـات أفـراد العينـة عـلى أسـئلة هـذا المجـال ورغـم أن مستوى رضا أفراد العينة عن الخدمات الاجتماعية جـاء في خانـة متوسـط عـلى حسـب مقيـاس

(ليكرت) الخماسي، إلا أنه أقرب إلى خانة ضعيف، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.60) بانحراف معياري كبير بلغ (81) يوضح عدم اتفاق وتشتت لإجابات أفراد العينة لأسئلة هذا المجال، وأخيراً، جاء مستوى رضا أفراد العينة عن مجال تقييم الأداء أقرب إلى خانة مرتفع في مقياس (ليكرت) الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.50) بانحراف كبير معياري كبير (85) يعكس عدم اتفاق أفراد العينة في إجاباتهم على أسئلة هذا المجال.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، وتعزى للمتغيرات الشخصية: (الجنس، والتخصص، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والدولة التي حصل منها عضو هيئة التدريس على الشهادة العلمية (الجامعة التي يعمل بها حاليا، حكومية أم خاصة).

استخدم الكاتبان عدة اختبارات إحصائية للتحقق من أجزاء هذه الفرضية، وذلك على النحو التالي:

1) **الجنس**: استخدم الكاتبان اختبار (ت) للعينات المستقلة للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية (Independent Samples Test)، ويوضح الجدول رقم (10) إحصائيات الجنس لأفراد العينة، ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير الجنس.

جدول رقم (10)

إحصائيات الجنس

المتغير التابع	الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	ذكور	198	3.445	.621
	إناث	13	3.385	.377

جدول رقم (11)

اختبار "ت" للعينات المستقلةلمتغير الجنس

المتغير التابع	قيمة "ت"	الدلالة	القرار
الرضا الوظيفي	.535	.600	رفض فرضية الكتاب

يوضح الجدول رقم (10) تقارب قيم المتوسطات الحسابية لإجابات الذكور والإناث من أفراد العينة، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للذكور (3.445) بانحراف معياري (.621) وجاءالمتوسط الحاسبي الكلي للإناث (3.385) بانحراف معياري (.377) ويوضح اختبار (ت) أن

الفرق بين المتوسطين للذكور والإناث ليست له دلالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق في مستوى رضا أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية تعزى لمتغير الجنس ولذلك تم رفض فرضية الكتاب وقبول الفرضية العدمية.

2) **الرتبة الأكاديمية**: استخدم الكاتبان اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية، ويوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار (ANOVA)، للمتغير المستقل الرتبة الأكاديمية، والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

جدول رقم (12)

اختبار (A NOVA) لمتغير الرتبة الأكاديمية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة	القرار
بين المجموعات	2.058	4	1.396	.236	رفض
داخل المجموعات	75.161	204			فرضية الكتاب
المجموع	77.219	208			

يوضح الجدول رقم (12) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. ولذلك تم رفض فرضية الكتاب وقبول الفرضية العدمية.

3) **الخبرة**: استخدم الكاتبان اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية، ويوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبار (ANOVA) للمتغير المستقل الخبرة، والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار (ANOVA) لمتغير الخبرة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة	القرار
بين المربعات	7.391	22	.336	.942	.541	رفض فرضية الكتاب
داخل المجموعات	58.495	164	.357			
المجموع	65.886	186				

توضح قيمة (ف)، التي لم تكن ذات دلالة إحصائية، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة تعزى لمتغير الخبرة، ولذلك تم رفض فرضية الكتاب وقبول الفرضية العدمية.

4) الدولة التي حصل منها عضو هيئة التدريس على الشهادة العلمية.

جدول رقم (14)

نتائج اختبار (Anova) لدولة الحصول على الدرجة العلمية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	الدلالة	القرار
بين المجموعات	7.391	22	.336	.924	.541	رفض فرضية الكتاب
داخل المجموعات	58.495	164	.357			
المجموع	65,886	186				

يوضح الجدول أن قيمة (ف) ليست ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة تعزى لمتغير الدولة التي حصل منها عضو هيئة التدريس على شهاداته الأكاديمية.

الفرضية الثانية:

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أكثر رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. استخدم الكاتبان لاختبار هذه الفرضية اختبار ت للعينات المستقلة،

ويوضح الجدول رقم (15) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (15)

اختبار ت لمتغير الجامعة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس

المتغير التابع	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	القرار
الرضا الوظيفي	4.335	000	قبول فرضية الكتاب

يوضح الجدول أن قيمة (ت) ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات خاصة ويشير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أكثر رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

الفرضية الثالثة:

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية بعناصر الرضا الوظيفي. وتتفرع هذه الفرضية لفرضيات فرعية على حسب المتغيرات المستقلة التالية:

- المكافآت المالية.
- المناخ الأكاديمي.
- التسهيلات ووسائل التدريس.
- الإجراءات الإدارية.
- الخدمات الطبية.
- تقييم الأداء.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لكل متغير (عنصر) من متغيرات الرضا الوظيفي، ويعكس الجدول(16) نتائج الاختبار لكل عنصر من تلك العناصر.

الجدول رقم (16)

اختبار ت للعينات المستقلة لعناصر الرضا الوظيفي

المتغير التابع	عناصر الرضا الوظيفي	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	القرار
الرضا الوظيفي	المكافآت المالية	1.108	.269	رفض الفرضية
	المناخ الأكاديمي	- 3.682	000	قبول الفرضية السالبة
	التسهيلات	.821	.413	رفض الفرضية
	الإجراءات الإدارية	.036	.971	رفض الفرضية
	الخدمات الاجتماعية	.978	.392	رفض الفرضية
	تقييم الأداء	- 2.287	.023	قبول الفرضية السالبة

يوضح الجدول رقم (16) أن قيمة (ت) جاءت غير ذات دلالة إحصائية لعناصر الرضا الوظيفة التالية:

- المكافآت المالية.
- التسهيلات ووسائل التدريس.
- الإجراءات الإدارية.
- الخدمات الاجتماعية.

ويبين هذا أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في تلك العناصر بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة وقد جاءت قيمة (ت) سالبة ودالة

إحصائية لعنصري: المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء وتوضح هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، بعنصري: المناخ الأكاديمي، وتقييم الأداء.

النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج:

1)لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

1. الجنس.
2. الرتبة الأكاديمية.
3. الخبرة.
4. الدولة التي حصل منها عضو هيئة التدريس على شهادته الأكاديمية.

2)أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أكثر رضا، بصفة عامة، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

3)لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة، بالنسبةلعناصر الرضا الوظيفي التالية:

1. المكافآت المالية.
2. التسهيلات ووسائل التدريس.
3. الإجراءات الإدارية.
4. الخدمات الاجتماعية.

4) أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، بالنسبة لعناصر الرضا الوظيفي التالية:

1. المناخ الأكاديمي.
2. تقييم الأداء.

ثانياً التوصيات:

توضح الدراسة أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية متقارب بصفة عامة ولكن الدراسة توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية أقل رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في مجال المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء وبما أن المجالين مترابطان فإن الكاتبين يقدمان التوصيات التالية:

1)العمل على تحسين مناخ العمل في الجامعات الحكومية بشكل عام.

2)التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في الأقسام العلمية، وعلى مستوى الكلية.

3)امتناع إدارة الكليات عن التدخل في عمل أعضاء هيئة التدريس، بشكل غير مرض لعضو هيئة التدريس.

4)تحسين علاقة إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس فيها.

5)استخدام طرق وإجراءات موضوعية ومقبولة في تقييم أعضاء هيئة التدريس من ناحية مهنية وعلمية.

6)التركيز على الأداء فقط في تقييم عمل أعضاء هيئة التدريس.

الفصل السادس

الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصةمن الجنسين

تعريف الرضا الوظيفي

يعرفه نادر أبوشيخة بأنه: اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة (نادر أبوشيخة ، 1998 : 13) ، ويعرفه محمد التويجري بأنه: موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله (محمد التويجري ، 1988 ، 48) ، ويعرفه حسن حسان وعبدالعاطي الصياد بأنه: مدى شعور المعلم باحترام واعتراف المحيطين به في العملية التربوية (حسن حسان وعبدالعاطي الصياد ، 1986 : 125) ، ويعرفه منصور المعمر بأنه: الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية (منصور المعمر، 1993 : 19) ، وتعرفه مريم بخاري بأنه: تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية (مريم بخاري ، 1986 : 30).

بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1- نظرية هرزبرج Harzberg:

ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أيضا نظرية) هرزبرج Harzberg والتي تسمى بنظرية العاملين وهى ترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأي "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبرمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقدحصرهافي إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسئولية، وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (جواد محمد الشيخ، عزيزة شرير ، 2008 : 685).

2- نظرية فروم Vroom:

فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بينما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلةبين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (جواد محمد الشيخ، عزيزة شرير ، 2008 : 686)

عوامل ومحددات الرضا الوظيفي:

يحددها ناصف عبدالخالق فيما يلي:

1-عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين

2-عوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل

3-عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل (ناصف عبدالخالق ، 1986 : 75).

كما يعرض محمد أسعد ، نبيل رسلان وجهة نظر كيث Keth عوامل ومحددات الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- كفاية الإشراف المباشر

2- الرضا عن العمل ذاته

3- الاندماج مع الزملاء في العمل

4- توفير الهادفية في التنظيم

5- عدالة المكافآت

6- الحالة الصحية (البدنية والذهنية) (محمد أسعد ، نبيل رسلان ، 1982 : 34)

الدراسات السابقة

1- دراسة حامد بدر 1983:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، واشتملت العينة على (85) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة في جامعة الكويت ، وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن الإجازات والخدمات التي توفرها الجامعة لهم.

2- دراسة يونج Young 1988:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بولاية كاليفورنيا ، واشتملت العينة على (160) معلما ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن أكثر المتغيرات تأثيرا في رضا المعلمين هي: (القيادة الديمقراطية ، الرواتب ، الإمكانات المتوفرة للترقية، توافر مكافآت الإنجاز ، اعتراف المدير بقيمة المعلم).

3- دراسة علي عكاشة 1989:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي في كليات المجتمع بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة اليرموك واشتملت العينة على (327) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للجنس والخبرة على الرضا الوظيفي.

4- دراسة صلاح مصطفى 1989:

هدفت الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة الإعدادية الإمارات العربية المتحدة، واشتملت العينة على (321) معلما ومعلمة من (25) مدرة إعدادية، وأسفرت نتائج الدراسة عن:

1-عدم وجود أثر للجنس في درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة

2-وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي ولصالح حملة الشهادات الأقل من مستوى الجامعة

3-رضا أفراد العينة عن كل من: (الراتب ، الإدارة المدرسية ، المكانة الاجتماعية للمهنة ، الإشراف والعلاقات السائدة في المدرسة).

5- دراسة المخلفي 1992:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تُسهم في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، واشتملت العينة (432) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة

صنعاء ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن عدم الرضا ناجم عن انخفاض الأجور ، كما بّينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإنجاز والتطور المهني والإشراف على العمل وتحمل المسؤولية والرضا الوظيفي.

6- دراسة منصور المعمر 1993:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، واشتملت العينة على (316) موجها وموجهة ، وأسفرت نتائج الدراسة عن:

1-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وكل من (الخبرة الجنس، العمر، النمط الإداري).

2-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وكل من (التخصص، المرحلة التعليمية، التدريب، العبء الإشرافي).

7- دراسة خولة يحيى 1994:

هدفت الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى المعلمات العاملات في مراكز الإعاقة العقلية، واشتملت العينة على (112) معلمة ، وأسفرت نتائج الدراسة عن:

1-عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لكل من: (الحالة الاجتماعية ، العمر ، المستوى التعليمي).

2-وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لكل من: (الدخل ، الحوافز).

8- دراسات عليمات 1994:

هدفت الدراسة إلى معرفة الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن وعلاقة ذلك بالجنس والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي، واشتملت العينة على (3284) معلما ومعلمة ، وأسفرت نتائج الدراسة عن:

1-وجود فروق دالة إحصائيا في الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني تعزى لكل من: (العمر، وسنوات الخبرة، المؤهل الدراسي).

2-مجال الراتب والحوافز هي الأقل رضا عن العمل لدى أفراد العينة.

9-دراسة أمينة العمادي 1996**:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بقطر وعلاقته ببعض المتغيرات ، واشتملت العينة على (667) معلما ومعلمة ، وأسفرت نتائج الدراسة عن

عدم وجود فروق جوهرية بين المعلمين والمعلمات في كل من (الخبرة، المؤهل الدراسي، المرحلة التعليمية).

10- دراسة كيرتس وآخرون Curtis et al 1999:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى المرشدين النفسيين في ضوء بعض المتغيرات الديمجرافية ، واشتملت العينة على (125) من المرشدين النفسيين وأسفرت نتائج الدراسة عن:

1-وجود رضا وظيفي عام لدى أفراد العينة بالنسبة لطبيعة العمل والعلاقة مع الإشراف.

2-وجود رضا وظيفي منخفض لدى أفراد العينة بالنسبة (الراتب ، فرص الترقية).

3-أن المرشدين الذين يتقاضون راتبا أعلى لديهم رضا وظيفي أكثر من المرشدين الذين يتقاضون راتبا أقل.

11- دراسة هيام الشريدة 2002:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك، بالإَضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الديموجرافية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، على درجة الرضا، واشتملت العينة على (657) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول الخدمات التي تقدمها الجامعة.

12- دراسة عبد الصمد الأغبري 2003:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضاالوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية من المملكةالعربية السعودية ، وشملت العينة (83) من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري ، والشعور بالإنجاز ، والرضا عن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي...إلخ ، تمثل مصدرا كبيرا للرضا لدى أفراد العينة.

13- دراسة فؤاد العاجز ، وجميل نشوان 2004:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وتكونت عينة الدراسة من (302) معلما ومعلمة ، وأسفرت

نتائج الدراسة عن أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والآمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي، كماأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداءالمعلمين المدرسي لصالح الذكور، وطبقا للمرحلة التعليمية لصالح المرحلةالإعدادية، وطبقا للمؤهل لصالح حملةالشهادات العليا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بالنسبة لسنوات الخدمة.

14- دراسة جوادمحمدالشيخ، عزيزة شرير 2008:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين(الجنس،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،المرحلةالدراسية)، وقد تكونت عينة الدراسةمن (360) معلما ومعلمة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيا في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسئولين كانت الفروق لصالح الإناث،حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

تعليق على الدراسات السابقة:

1- بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن منها ما يتعلق بالتعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ومنها ما يتعلق بالتعرف على الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

2- منها ما يتعلق بالرضا عن الخدمات التي تقدم للعاملين في حقل التعليم ومنها ما يتعلق بالرضا عن المهنة ذاتها

3- معظم الدراسات ركزت على التعرف على الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالتعليم العام ، ولا يوجد سوى دراسة واحدة تتعلق بالتعرف على الرضا الوظيفي لدى معلمي الفئات الخاصة (دراسة خولة يحى 1994).

4- وقد استفاد الكاتب الحالي من الدراسات السابقة في:

أ – تحديد متغيرات الكتاب.

ب – تحديد أبعاد مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة.

الطريقة والإجراءات

1- العينة :

اشتملت العينة على 335 معلما ومعلمة من معلمي التعليم العام ومعلمـي الفئـات الخاصـة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة.

جدول (1)

توزيع أفراد العينة وفقا لنوع المرحلة ونوع التعليم والجنس

المجموعة	التعليم العام			الفئات الخاصة	جملة
	ابتدائي	متوسط	ثانوي	(الإعاقة العقلية)	
معلمون	50	50	50	20	170
معلمات	50	50	50	15	165
جملة	100	100	100	35	335

2- أداة الكتاب:

مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين:

بعد استعراض الإطـار النظـري والمقـاييس السـابقة في مجـال الرضـا الـوظيفي للمعلمـين قـام الكاتب بإعداد مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بما يتناسب وأفراد العينـة ، وتكـون المقيـاس مـن (50) بندا في صورته النهائية تندرج تحت خمسة أبعاد أساسـية هـي: (الرضـا عـن الراتـب إشـباع حاجات المعلم ، طبيعة العمل والمناخ السائد بالمدرسة ، القيـادة السـائدة ، المكانـة الاجتماعيـة)، كما تم تحديد أربعة استجابات متدرجة لكـل بنـد وفقـاً لطريقـة ليكـرت وهـي: (موافـق تمامـا ، موافق ، غير موافق ، غير موافق تماما) ، وبعد ذلك تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمـين المتخصصين في مجال التربية وعلم النفس حيث تـم تقـديم المعلومـات اللازمـة للتحكـيم وطُلـب منهم قراءة المفردات التـي تضـمنها المقيـاس ، وقـد قـام الكاتـب بـإجراء التعـديلات التـي تتفـق ووجهات نظر المحكمين بالحذف والإضـافة وإعادة الصياغة ، وبعد ذلك تم توزيـع البنـود داخـل المقياس عشوائياً وطُبق المقياس في صورته المبدئية على عـدد (10) معلمـين مـن معلمـي التعلـيم العام ومعلمي الفئات الخاصة للتأكد من مناسبة المقيـاس للتطبيـق مـن حيـث صـياغة ووضـوح البنود.

صدق الاختبار:

لدراسة الصدق أهمية كبيرة في أي اختبـار نـفسي ، ومـدى الاعـتماد عليـه يكمـن في مسـتوى صدقه ولكي يتأكد الكاتب من صدق المقياس قام بعرضه على خمسة من المحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس ، وبعد أن ناقش معهم التحديد الإجرائي للرضا الوظيفي عن مهنة التـدريس ،

وكذلك التحديد الإجرائي لكل بعد من أبعاد المقياس ، وطلب منهم استبعاد البنـود التـي لا تتفـق وهذا المفهوم أو إضافة ما يرونه مناسباً لهذا المفهوم ، ثم قـام بعـد ذلـك بعمـل دراسـة للصـدق التنبؤي للاختبار، قامت على أساس إيجاد العلاقة الارتباطية بين المقياس الحـالي ومحـك أو ميـزان آخر خارجي ، وقد اختار الكاتب لهذا المحك مقياس الرضا الوظيفي للمعلمـين مـن إعـداد: جـواد محمد الشيخ ، عزيزة عبدالـلـه شرير ، وهذا المحك يمكن الاعتماد عليه إلى حد كبـير، وكـان عـدد أفراد العينة الذي طُبق عليهـا المقياسـان (60) معلـما ومعلمـة بمكـة المكرمـة، وبحسـاب معامـل الارتباط بين الدرجات الخام لأفراد العينة على المقياس الحالي ودرجـاتهم عـلى المقيـاس (المحـك) ، وجد أن معامل الارتباط إيجابي وذو دلاله إحصائية عند مستوى (0.01) حيث بلغ معامل ارتبـاط بيرسون (0.77).

ثبات الاختبار:

استخدم الكاتب طريقة إعادة الاختبار، فقد قام الكاتب بتطبيـق الاختبـار عـلى أفـراد العينـة الاستطلاعية مرتين يحد فاصل (21) يوماً ، وكان معامل الثبات (0.85) وهو معامل ثبات مقبول.

تصحيح الاختبار :

بالنسبة للبنود الموجبة [موافق تماما (4 درجات)، موافق (3 درجات)، غير موافـق (درجتـان)، غير موافق تماما (درجة واحدة)] أما بالنسبة للبنود السالبة موافق تماما (درجة واحـدة)، موافـق (درجتان)، غير موافق (3 درجات)، غير موافق تماما (4 درجات)]

الإجابة على تساؤلات الكتاب

الإجابة على التساؤل الأول ويـنص عـلى: مـا مسـتوى الرضـا الـوظيفي لـدى معلمـي التعلـيم العام؟، وللإجابة على هذا التساؤل قام الكاتب بتحديد درجة القطع التـي يكـون عنـدها مسـتوى الرضا الوظيفي مقبول وهي (140) ، أي ما يمثل 70% من الدرجة الكليـة للمقيـاس وهـي (200) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2) يوضح المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي والدرجة الكلية لدرجات معلمي التعليم العام على مقياس الرضا الوظيفي

الدرجة الكلية للمقياس	المتوسط الفرضي	المتوسط الفعلي	مستوى الرضا
200	140	101.23	منخفض

بالنظر إلى الجدول (2) نجد أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام منخفض، حيث إن المتوسط الفعلي للعينة على مقياس الرضا الوظيفي أقل من المتوسط الفرضي، حيث إنه لم يتجاوز (101.23)، وقد يرجع ذلك إلى سحب معظم الصلاحيات من المعلم، إلغاء أسلوب العقاب ، بالإضافة على إن مهنة التعليم تتطلب بذل الجهد الكبير من المعلم، وقد يكون الراتب في الوقت الحالي له دور كبير في انخفاض مستوى الرضا لدى هذه الفئة.

الإجابة على التساؤل الثاني وينص على: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي الفئات الخاصة (ذوي الإعاقة العقلية)؟ ، وللإجابة على هذا التساؤل قام الكاتب بتحديد درجة القطع التي يكون عندها مستوى الرضا الوظيفي مقبول وهي (140) ، أي ما يمثل 70% من الدرجة الكلية للمقياس وهي (200) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) يوضح المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي والدرجة الكلية لدرجات معلمي الفئات الخاصة على مقياس الرضا الوظيفي

الدرجة الكلية للمقياس	المتوسط الفرضي	المتوسط الفعلي	مستوى الرضا
200	140	101.23	منخفض

بالنظر إلى الجدول (3) نجد أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام منخفض ، حيث إن المتوسط الفعلي للعينة على مقياس الرضا الوظيفي أقل من المتوسط الفرضي ، حيث إنه لم يتجاوز (98.87) ، وقد يرجع ذلك إلى أن التعامل مع فئة الإعاقة العقلية تتطلب بذل الجهد الكبير من المعلم أو المعلمة.

الإجابة على التساؤل الثالث وينص على: هل يختلف مدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باختلاف نوعية التعليم(عام ، فئات خاصة)؟ ، وللإجابة على هذا التساؤل قام الكاتب بحساب قيمة (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (معلمي التعليم العام / معلمي الفئات الخاصة) على مقياس الرضا الوظيفي ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4) يوضح نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (معلمي التعليم العام / معلمي الفئات الخاصة) على مقياس الرضا الوظيفي

المجموعة	معلمي التعليم العام ن = 300		معلمي الفئات الخاصة ن = 35		د.ح	ت	الدلالة
	م	ع	م	ع			
مستوى الرضا الوظيفي	101.23	15.73	98.87	16.55	333	0.83	غير دالة

بالنظر إلي الجدول (4) والذي يوضح نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (معلمي التعليم العام/ معلمي الفئات الخاصة) على مقياس الرضا الوظيفي ، نجد أن قيمة (ت) غير دالة إحصائيا حيث إن قيمة (ت) لم تتجاوز (0.83) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (0.05)، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف والمناخ السائد يكاد يكون واحدا لدى أفراد العينة.

الإجابة على التساؤل الرابع وينص على: هل يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باختلاف سنوات الخبرة؟ ، وللإجابة على هذا التساؤل قام الكاتب بحساب قيمة (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (معلمون لديهم سنوات خبرة (10) سنوات / معلمون لم يمض عليهم (3) سنوات) على مقياس الرضا الوظيفي ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4) يوضح نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (معلمون لديهم سنوات خبرة (10) سنوات / معلمون لم يمض عليهم (3) سنوات) على مقياس الرضا الوظيفي

المجموعة	معلمون لديهم سنوات خبرة (10) سنوات ن = 127		معلمون لم يمض عليهم (3) سنوات ن = 107		د.ح	ت	الدلالة
	م	ع	م	ع			
مستوى الرضا الوظيفي	95.47	16.39	97.05	17.51	232	1.01	غير دالة

بالنظر إلي الجدول (5) والذي يوضح نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (معلمون لديهم سنوات خبرة (10) سنوات / معلمون لم يمض عليهم (3) سنوات) على مقياس الرضا الوظيفي ، نجد أن قيمة (ت) غير دالة إحصائيا حيث إن قيمة (ت) لم تتجاوز (1.01) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (0.05) ، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف والمناخ السائد يكاد يكون واحد لدى أفراد العينة.

الإجابة على التساؤل الخامس وينص على: هل يختلف مدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باختلاف المؤهل الدراسي (متوسط ، عال)؟ ، وللإجابة على هذا التساؤل قام الكاتب بحساب قيمة (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (مؤهل متوسط / مؤهل عال) على مقياس الرضا الوظيفي ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) يوضح نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (مؤهل متوسط / مؤهل عال)على مقياس الرضا الوظيفي

المجموعة	مؤهل عال ن = 312		مؤهل متوسط ن = 23		د.ح	ت	الدلالة
	م	ع	م	ع			
مستوى الرضا الوظيفي	100.65	14.54	99.45	13.87	333	0.31	غير دالة

بالنظر إلي الجدول (6) والذي يوضح نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (مؤهل متوسط / مؤهل عال) على مقياس الرضا الوظيفي ، نجد أن قيمة (ت) غير دالة إحصائيا حيث إن قيمة (ت) لم تتجاوز (0.31) وهي أقل من قيمة (ت) الجدولية ، ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف والمناخ السائد يكاد يكون واحدا لدى أفراد العينة.

الإجابة على التساؤل السادس وينص على: هل يختلف مدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باختلاف الجنس(ذكر، أنثى)؟ ، وللإجابة على هذا التساؤل قام الكاتب بحساب قيمة (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (ذكور / إناث) على مقياس الرضا الوظيفي ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7) يوضح نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (ذكور / إناث) على مقياس الرضا الوظيفي

المجموعة	ذكور ن = 170		إناث ن = 165		د.ح	ت	الدلالة
	م	ع	م	ع			
مستوى الرضا الوظيفي	98.85	11.79	101.25	12.38	333	2.54	0.01

بالنظر إلي الجدول (7) والذي يوضح نتائج اختبار (ت) بين متوسطي درجات أفراد العينة (ذكور / إناث) على مقياس الرضا الوظيفي، نجد أن قيمة (ت) دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، حيث إن قيمة (ت) قد بلغت (2.54)، وعلى الرغم من أن قيمة (ت) دالة إلا أن هذا لا يعني أن الجنس له تأثير على مستوى الرضا الوظيفي ، ومن ثم ينبغي حساب قيمة (=) حيث إن حجم التأثير هو الوجه المكمل للدلالة الإحصائية ، وبحساب قيمة (=) وجد أنها لا تتجاوز (0.02)، وهذا يدل على أن حجم التأثير صغير ، ومن ثم لا يمكننا القول بأن هناك فروق جوهرية بين الجنسين (ذكور / إناث) في مستوى الرضا الوظيفي ويمكن تفسير ذلك بأن الظروف والمناخ السائد يكاد يكون واحدا لدى أفراد العينة

التوصيات:

1-العمل على تحقيق مبدأ العدالة في المكافآت بين العملين في حقل التعليم

2-إعداد براتج لتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين نحو مهنـة التـدريس ، تـؤدي إلى أن يعتبر المعلمون مهنة التدريس رسالة وليست مهنة لتحصيل متطلبات الحياة فقط

3-عقد دورات تدريبية للمعلمين الهدف منها إكسابهم المهارات التي تمكنهم من التغلب على صعوبات العمل في مهنة التدريس

الفصل السابع

((الرضا المهني لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات المستوى الاقتصادي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية

((دراسة ميدانية في رياض الأطفال محافظة السويداء))

-يعد دخول ميدان العمل بالنسبة للإنسان هدف يسعى لتحقيقه منذ بداية شبابه لما يوفره له من الشعور بالاستقلالية المادية والفكرية والقدرة على استخدام طاقاته في خدمة العمل والمجتمع للوصول لإنجاز يفخر به وهو والمحيطين .

-ومن أهم المشكلات التي تواجه الفرد في البداية هو التوجه نحو المهنة المناسبة التي يصلح لها دوماً أن يدخل في خضم العمل حتى تظهر لديه المشكلات .

قام علم النفس الصناعي وحصرها في ثلاثة ميادين وهي :

1- **المواءمة المهنية** : ويقصد بها ، تكييف الشخص لعمله أي وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لأنه يتناسب مع ذكائه وقدراته ، والذي يرضى عنه ويميل إلى ممارسته لأنه يتجانس مع ميله ومستوى طموحه وفكرته عن نفسه ويشمل هذا الميدان (التوجه المهني – الاختبار المهني – التأهيل المهني ، بالإضافة للتدريب المهني ، للعامل حتى يتمكن من إتقان عمله وتكيفه مع ظروف العمل).

2- **الهندسة البشرية** : ويقصد بها تكييف العمل وظروفه للعامل بالكتاب عن أفضل الطرق وأساسها لأداء العمل وكذلك تعديل الظروف الفيزيقية للعمل كما الإضاءة والتهوية والرطوبة ويدخل في نطاق هذا الميدان التعب والملل وفترات الراحة وحوادث العمل .

3- **العلاقات الإنسانية** : وهو جانب يتناول دراسة الروح المعنوية للعمال والموظفين وطرق الاتصال والتفاهم المتبادل بينهم وبين أداة العمل ، كما يدرس سيكولوجية الإدارة العمل وقيادة الجماعات و الإرشاد النفسي للعامل .(عن مخول 1999 صـ 2-3).

ويعد تجنب هذه المشاكل من الشروط التي تؤمن الرضا المهني لدى العامل ولذلك كان الرضا المهني من الموضوعات الهامة في علم النفس لارتباطه بحاجات الإنسان ودوره في رفع سوية الإنتاج وكميته ونوعه (القبلان ، 1981 ، صـ18).

وللرضا المهني علاقة بمفهومي الإرضاء المهني والتوافق المهني وهو يشكل مع هذين الموضوعين الارتياح المهني حيث تتكامل أسسه المعنوية والمادية والنفسية (أحمد – 1998 صـ 64).

وللرضا المهني لدى العاملين في رياض الأطفال أهمية لأنه يقوم على قدرة التعامل مع الأطفال وكيفية تقبل جميع الحالات المتوقعة خلال هذا التعامل وانعكاس الرضا لدى المعلمات على علاقتهن بجميع الفئات ضمن نطاق الرياض وخارجها بدأً من الطفل – أولياء الأمور – الزميلات – المجتمع المحيط النظر نحو الذات .

لذلك فإن الكتاب يهدف للتعرف على مشكلات العمل لدى معلمات الرياض في محافظة السويداء وإمكانية تذليلها بهدف تطوير العمل والعلاقات المهنية والتعرف على الشروط التي يمكن أن تتحقق

مشكلة الكتاب :

يعتمد رضى العامل عن عمله وحسن التكيف معه على عدد من الشروط منها :

1) مناسبة العمل لقدرات العامل : فلا يكون صعباً بالنسبة لكفاءته ولا عظيم السهولة أمام ما يستطيع القيام به .

2) توفر الظروف العاطفية التي يجب أن ترتبط بين العامل وعمله مثل (محبته للعمل ، شعوره بالألفة نحو العمل ، شعوره باحترام كرامته وعدم وجود البغضاء والحسد ، والعدالة تسود عمله وعمل رفاقه .

3) شعور العامل بمكانة انتاجه الذي يقدمه للمؤسسة التي يعمل بها والتي تمثل في الكتاب الروضة مما يجعله يشعر بالأهمية .

4) ما يوفره العمل للعامل من ظروف الأجر المناسب وفرص الترقية ولا سيما أن العامل الاقتصادي هام بالنسبة للعامل

5) الشروط التي تحيط بالعمل وتجعل الحياة مقبولة (الراحة , الحياة الاجتماعية المناسبة, الجو العمالي التعاوني (مخول –1999- ص94-50).

ونتيجة لأهمية هذه الشروط ودورها في تحقيق الرضا المهني لدى العاملين عموما ومعلمات الرياض خصوصا جاءت مشكلة الكتاب والتي طرحت على شكل تساؤل :

ما علاقة الرضا المهني لدى معلمات رياض الأطفال ببعض المتغيرات المستوى الاقتصادي ......المستوى التعليمي

......العمر المهني

ومن هنا جاء عنوان الكتاب كما يلي

(الرضا المهني لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات دراسة ميدانية في رياض الأطفال محافظة السويداء).

أهمية الكتاب :

إن مسألة الرضا المهني من أكثر الموضوعات التي تطرق لها علم النفس بالكتاب والاستقصاء ولا بد للعاملين حتى يستمروا في أعمالهم بشكل فعال ويحققوا السعادة وزيادة الإنتاج والإبداع من أن يتقبلوها تقبلا إيجابيا وهو ما يسمى (الرضا المهني).

ويعد الرضا المهني مؤثرا ومتأثرا بالعديد من المتحولات , بعضها يتعلق بالفرد نفسه والبعض الأخر يتعلق بظروف العمل المحيط المهني أو المحيط الاجتماعي .

وتأتي أهمية الكتاب كونه :

1- يدرس الرضا المهني لدى معلمات الرياض وهذا يساعد على التعرف وفهم أهم المشكلات التي تعاني منها المعلمات في الرياض ومحاولة اقتراح الحلول لها مما يحسن شروط عملهن وأدائهن مع الأطفال لرفع سوية العمل

2- لأن العمل مع الأطفال يتطلب أشخاص يتمتعون بصفات معينة ولديهم القدرة على التكيف مع الظروف المتنوعة باعتبارهم المثل والنموذج بالنسبة للطفل أسرته

3- أهمية المتحولات التي يتم دراستها وهي المستوى التعليمي والمستوى الاقتصادي على عمل المعلمات وإنتاجيتهن وقدرتهن على التعامل مع الأطفال والتأثير بهم وزيادة الدافعية للاستمرار بالعمل بإخلاص والرضا عن الذات والعمل معا

أهداف الكتاب :

يهدف الكتاب التعرف على

1- مستوى الترابط بين الرضا المهني لدى معلمات الرياض أفراد العينة وبين المستوى الاقتصادي لديهن

2-العلاقة بين الرضا المهني لدى معلمات الرياض وبين المستوى التعليمي لديهن

3-العلاقة بين الرضا المهني لدى معلمات الرياض والعمر المهني لهن

4-الفروق في الرضا المهني لدى معلمات رياض الأطفال تبعا لمتغيرات الكتاب (المستوى الاقتصادي , المستوى التعليمي , العمر المهني).

فرضيات الكتاب

1-لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا المهني لدى معلمات رياض الأطفال والمستوى الاقتصادي لهن

2-لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا المهني لدى معلمات رياض الأطفال والمستوى التعليمي لهن

3-لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند بين الرضا المهني لدى معلمات رياض الأطفال والعمر المهني لهن

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير المستوى الاقتصادي لهن

5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير المستوى التعليمي لهن

6-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير العمر المهني.

حدود الكتاب وعينته

تم سحب عينة الكتاب من معلمات بعض رياض الأطفال الخاصة في مدينة السويداء بلغ عددها سبع رياض فيها خمسون معلمة وفيما يلي جدول يبين عدد المعلمات في كل روضة

الروضة	عدد المعلمات	عدد الأطفال	الحي
البلابل	7	84	طريق قنوات
أبو العلاء المعري	9	162	طريق قنوات
السلام	4	54	الملعب
زينه ونحول	9	153	المسلخ
الحنان	6	60	الكوم
السنافر	8	136	البيضاء
البراعم	7 = 50	90	النهضة

الحدود الزمانية : 15-30 / 4 / 2005 , لمدة لا تقل عن ثلاث ساعات في كل روضة

الحدود المكانية : محافظة السويداء , مدينة السويداء

المتحولات

المتحولات التابعة: الرضا المهني لدى معلمات الرياض

المتحولات المستقلة: المستوى الاقتصادي لمعلمات الرياض

المستوى التعليمي لمعلمات الرياض

العمر المهني للمعلمات

استبانه لرصد آراء معلمات رياض الأطفال عن مدى رضاهن المهني وعلاقته بعض المتغيرات المستوى الاقتصادي الاجتماعي التعليمي العمر المهني .

تم تحديد بنود لاستبانه بعد الاطلاع على عدد من الرسائل المتعلقة بالموضوع وعرضت على الدكتور المشرف على الكتاب لتحكيمها من قبله وكانت بشكلها النهائي لكما يلي:

الاستبانة من 47 بند موزعة على 8 مجالات تعبر عن الرضا المهني لمعلمات الرياض.

المجال الأول : الرضا عن العلاقة مع الزملاء .... 6 بنود (1-2-3-4-5-6)

المجال الثاني : الرضا عن العلاقة مع الإدارة .... 6 بنود (7-8-9-10-11-12)

المجال الثالث : الرضا عن العلاقة مع الأولياء ... 6 بنود (13-14-15-16-17-18)

المجال الرابع : الرضا عن العلاقة مع الأطفال ..... 6 بنود (19-20-21-22-23-24)

المجال الخامس : الرضا عن البناء و الأدوات ..... 6 بنود (25-26-27-28-29-30)

المجال السادس : الرضا عن الذات ..... 6 بنود (31-32-33-34-35-36)

المجال السابع : الرضا عن المستوى الاقتصادي ... 6 بنود (37-38-39-40-41-42)

المجال الثامن : الرضا عن المستوى الاجتماعي .. 5 بنود (43-44-45-46-47)

-وتتضمن توزيع ليكرت خماسي (راض جداً ، راض ، لا أدري ، غير راض ، غير راض أبداً)

- وكانت القيم التوزيع حسب التسلسل (5-4-3-2-1)

- وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

أولاً : الصدق والثبات :

1-تم حساب صدق وثبات الاستبانة من خلال تحليل مفرداتها بالاعتماد على البرنامج SPSS الإحصائي للتعرف على الثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ) بينها ، وقد تبين أن

- الاتساق العام للبنود في الاستبانة هو (0.837) وهو عالٍ .

- ومقارنة الاتساق الداخلي لكل من الاتساق العام يبين أن الاتساق الداخلي بين البنود مرتفع وهذا يشير إلى أن البنود الاستبانة صادقة (Coronbach s alpha if item deleted)

- حساب الصدق التلازمي لمفردات الاستبيان وبلغ مستوى الدلالة (Sig 0.000) أي أن الاستبيان صادقة (وتقيس ما وضعت لقياسه)

2- حساب الثبات لاستبانه:الثبات بالتنصيف وقد تبين أن الثبـات مرتفـع جـداً وقيمتـه 0.918 (سبيرمان براون)

مصطلحات الكتاب وتعريفاته الإجرائية

التعريف بمصطلحات الكتاب :

تعريف المهنة : وهي الأعمال المتشابهة في غاياتها وتنظيمها (التدريس) هي مهنة تؤلف بينها وظيفة التدريس (تدريس تاريخ – تدريس رياضيات ....) تطلب القيام بأعمال المتشابهة (مخول ، 1999 صـ24).

يعرف سوبر الرضا عن العمل (بأنه يتوقف على المدى الذي يجد فيـه العامـل منفـذ مناسـب لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه كما يتوقف عـلى موقعـه العمـلي وطريقـة الحيـاة التـي يؤدي بها الدور المتماشي مع عمره وخبراته).(السالم 1997 صـ47)

الرضا عن العمل : مجموع درجات استجابات الفـرد الإيجابيـة أو السـلبية لعبـارات المرتبطـة بمختلـف نـواحي الرضـا المهنـي المقدمـة في الاسـتبانة وهـي (المجـالات 1- 2- 3 – 4 - 5- 6) ومخصصة لقياس الرضا المهني في الكتاب (محمد 1996 صـ25).

التعريفات الإجرائية :

الرضا المهني : هو شعور الفرد بالسعادة الناتج عن التكيف وتحقيق الـذات في عملـه وتقبلـه اجتماعياً داخل نطاق العمل وخارجه والاستقرار المادي الذي يحققه له ومناسبة العمل للشـاهدة العلمية التي يحملها وسنوات الخبرة التي يملكها في ممارسة هذا العمل .

رياض الأطفال : وهي مؤسسـات تربويـة وغـير نظاميـة بعضـها خـاص وغيرهـا عـام أو تـابع لمنظمات شعبية تهدف إلى إعداد أطفال ما قبل المدرسة بعمر من 3 إلى 6 سنوات لدخول مرحلـة التعليم الأساسي وتزويدهم بالخبرات الاجتماعية والعقلية والانفعالية لمترافقة مع المستوى الـنمائي لديهم.

الرضا عـن العمـل يـرى علـماء السـلوك التنظيمـي أن الرضـا عـن العمـل هـو مجموعـة مـن الاتجاهات يكونها العامل حـول العمـل والإشراف والـزملاء والأجـور ومـا شـابهها حالمـا يلتحقـون بالعمل ويشتمل الرضا عن العمل على معارف ومعتقـدات أو التوقعـات والانفعـالات وأحاسـيس ووجدان يكونها الناس حول وظائفهم.

الدراسات السابقة

1- دراسة الرابطة الأهلية للتربية في الولايات المتحدة الأمريكية 1928 حول الرضا عن العمل شملت 5603 مدرساً ومدرسة تبين منها أن المتزوجات منهن أكثر رضا من غير المتزوجات أما المدرسين العزاب أكثر رضا من المتزوجين ، مدرس المرحلة الأولى أكثر رضا من مدرس المرحلة الثانوية ، مدرس الريف أكثر رضا من مدرس الحضر(عوض 1985 صـ69).

2- دراسة د.إبراهيم عبد اللـه ناصر و عطية عبد اللـه محمود 1984 .

عنوان الدراسة مدى رضا معلمي المدارس الابتدائية عن مهنتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن .

العينة 228 معلم 224 معلمة

أداة الدراسة تم بناء مقياس اشتمل على 84 بند توزعت في 8 مجالات فرعية للرضا المهني.

النتائج :

1- كان الرضا متوسطاً لدى المعلمين في مجالات طبيعة المهنة والإدارة المدرسية والإشراف التربوي والمناهج المدرسية والإدارة التعليمية والعلاقة مع أولياء الأمور .

2- كان الرضا جيد لدى المعلمين في مجالي العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع التلاميذ .

3- يوجد فروق ذات دلالة بين قيمة متوسط درجات الذكور والإناث (ناصر ومحمود 1984 صـ65 --- 81).

3 – دراسة د. فيصل محمد خير الزراد 1990:

عنوان الدراسة : الكفاية العلمية والمهنية لمعلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية واتجاهاتهم نحو الفصول المميزة (فصول المتخلفين دراسياً).

عينة الدراسة : تم اختيار العينة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة العين التعليمية في الإمارات الذين يشرفون على تعليم تلاميذ الفصول المميزة ومجموعهم 94 معلم ومعلمة أدوات الكتاب استبيان خاص بالدراسة نتائج الدراسة إن القضايا الأولى التي تتصدر باقي القضايا من حيث أهميتها النسبية والتي يعاني منها المعلم والمعلمة في الصفوف المميزة ضعف الدافعية للتعلم

- إهمال الواجبات المنزلية
- عدم تعاون الأسرة
- عدد التلاميذ الكبير في الصف

●بذل الجهد دون تحسن

●المشكلات المهنية العامة التي يعاني منها معلمو ومعلمات هذه الفصول (الأمن ، الاستقرار الوظيفي، الأعباء المدرسية الإضافية ، قلة الحوافز)(الزراد 1990 صـ38-72)

4-دراسة هيثم أبو سعيد , 2002, ماجستير

بعنوان: الرضا المهني للعاملين في مجال التربية الخاصة وعلاقته ببعض المتغيرات (العمر المهني, الجنس , نوع العمل).

أهم النتائج :

-هناك ترابط بين الرضا المهني والعمر المهني للعاملين في مجال التربية الخاصة

-هناك فروق بين الذين يعملون مع المعاقين بحسب نوع الإعاقة

-هناك فروق في الرضا المهني للعاملين في مجال التربية الخاصة بحسب طبيعة العمل (إداري, إشراف, تدريس)

-هناك فروق في الرضا المهني لدى العملين بمجال التربية الخاصة تبعا متغير الجنس

4- وفي دراسة للهنداوي 1994م بعنوان "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل" تهدف إلى التعرف إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة من الجنسية، والوظيفة، والعمر، وبين الشعور بالضغوط الناتجة عن عبء العمل، وطبيعة العمل، وسياسات التنظيم، وأساليب تقويم الأداء الوظيفي، وتعارض الدور، والمستقبل الوظيفي وطبقت الدراسة على عينة من العاملين ذكورًا وإناثًا في المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض بالمملكة من جنسيات مختلفة ومهن متنوعة طبية وتمريض وإدارية وكشفت الدراسة عن أن الموظف السعودي يشعر بمستوى ضغوط أقل مما يشعر به الموظف غير السعودي وأن العاملين بمهنة التمريض يشعرون بمستوى أعلى مما يشعر به الأطباء، كما تبين أن الموظفين ذوي الأعمار الأصغر يشعرون بمستوى ضغوط أعلى من كبار السن من الموظفين.

6-د. هيام نجيب الشريدي بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشميه:

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أراء أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات التربوية التي تقدمها الإدارة في جامعة اليرموك، بالإضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الديموجرافية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، على درجة الرضا.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والبالغ عددهم 657 عضواً، وقد تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (247) عضواً أي بنسبة 37.59% منإجمالي أعضاء هيئة التدريس، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار "ت".

أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء وانطباعات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتم التوصل إلى عدد من التوصيات لإجراءدراسات تكميلية، ومقارنة من شأنها الارتقاء بالخدمات في الجامعات الأردنية.

7- وتتفق دراسة وليام (Williams, 1977) مع دراسة ستيل(Steel, 1989) والتي هدفت إلى التعرف على علاقة بعض المتغيرا ت مثل الجنس والخبرة بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس في ولاية أيوا(Iowa) الأمريكية، ودلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للخبرة والجنس على الرضا الوظيفي.

8- أما دراسة(Fitzgerald and Durant, 1980, PP 585-594)فقد تناولت قياس العلاقة بين متغير العمر ودرجة الرضا عن الخدمات العامة التي تقدمها المنظمة، وتوصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على درجة الرضا.

9- أما بالنسبة لدراسة (بدر،1983م، ص ص 61-132) والتي أجراها بقصد التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة في جامعة الكويت، دلَّت نتائجها على عدم رضا أعضاء هيئة التدريس فيها عن الإجازات والخدمات التي توفرها الجامعة لهم.

10- وفي دراسة (عكاشة، 1989م) والتي أجريت للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي في كليات المجتمع بالرضا الوظيفي للعاملين، دلَّت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للجنس والخبرة على الرضا الوظيفي.

11- وفي دراسة (حكيم، 1989م، ص ص44- 62) حول مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز في السعودية، دلَّت نتائجها على عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات الوظيفية التي تقدم لهم. كالتسهيلات والترقية والأمور الإدارية.

12-وبيّنت نتائج دراسة (طناش، 1990م، ص ص239-249) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس على الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لكل من الخبرة والراتب فقد تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

13- وتشير دراسة هاسرد (Hassard, 1991, P 1964)حول التعرف على درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبراسكا إلى وجود أثر دال إحصائياً لمقدار الراتب على الرضا الوظيفي، وتشترك هذه النتيجة مع دراسة صفر (Safar, 1988, P 3026)والتي أجريت بهدف التعرف على الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة الكويت والتي دلت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والراتب، بالإضافة إلى وجود دلالة إحصائية أيضاً بين الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي.

14- وهدفت دراسة (المخلفي، 1992م، ص246-247) إلى التعرف على العوامل التي تُسهم في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، حيث دلَّت نتائجها على أن عدم الرضا ناجم عن الأجر المنخفض لأعضاء هيئة التدريس كما بّينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للإنجاز والتطور المهني والإشراف على العمل وتحمل المسؤولية لرضاهم عن العمل .

15- أما دراسة (Liacqu, & Schumacher, 1995, PP 11-51)فقد ركزت على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية مستخدمة تقسيم هرزبرج (Herz berg, 1968) في نظرية العاملين حيث أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة في العمل والعوامل المسببة لعدم الارتياح في العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضعن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو وتقدير الآخرين ولاحظ أن اشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضعن العمل وتحسين الأداءأما العوامل التي يؤدي عدم وجودها الى عدم الرضا (العوامل الصحية) فترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

الإطار النظري

الرضا المهني عبر التاريخ

تعتبر الثورة الصناعية 1750-1825 بهدف ضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون فيها البدايات لاهتمام الإدارة بالعاملين, إلا أن تدخل عوامل كثيرة أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة مما جعلها تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي الولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف التنظيم وبناء الشرعية لسلطتها وكل هذا اسهم بزيادة الاهتمام بالرضا عن العمل كأحد الأساليب الإدارية لتحقيق

ولاء العاملين وتعاونهم ويعتبر الاهتمام بالجانب المعنوي للأفراد من المتحولات الحديثة في مجال دراسات إدارة شؤون العاملين حيث كان الاهتمام الإدارة في الماضي مركزا على أداء العاملين إن كانوا راضين أو غير راضين إلا أن الدراسات الحديثة في مطلع القرن الحالي تهتم بشكل كبير بالتعرف على وجهات نظر الأفراد من خلال الدراسات السلوك الإنساني في مجال الإدارة , ومن ثم بدأت الإدارة في وضع برامج تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية لاكتشاف وتفسير مشاعر وعواطف ورغبات الأفراد وردود الفعل لديهم وطرح الخطط التي تهدف إلى تخفيف ردود الفعل السلبية لدى الفرد وتنميتهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم وبذلك بدا الاهتمام بالرضا المهني لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للأفراد .

بدأت الدراسات التطبيقية للعاملين في المحيط الأمريكي بعد عام 1910 مع التطور الذي حدث لتخصيص علم النفس الصناعي الذي تم توظيفه خلال الحرب العالمية الأولى لتدريب العاملين في القطاع العسكري ببرامج خاصة.

ثم قام إلتون مايو في عام 1927 بمجموعة من التجارب التي كانت تهدف إلى إثراء المعرفة في مجال الرضا المهني , وتوصل إن هناك العديد من العوامل التي تحفز الأفراد على حب العمل وزيادة الإنتاجية ومن بينها العوامل العاطفية كشعور العاملين اتجاه بعضهم والاهتمام الذي يلقاه العاملون من مشرفيهم .

-ومنذ الثلاثينات من القرن العشرين وموضوع الرضا المهني يلقى الاهتمام المتزايد في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في مجال علم النفس و السلوك التنظيمي , فقد درس علماء النفس مظاهر الرضا عن العمل في المؤسسات واستخدموا عبارات الرضا المهني منذ عام 1930 للتعبير عن المواقف والميول الذاتية أو على مدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم وتصورات الموظفين اتجاه وظائفهم , ولا سيما أن اهتمام الدارسين كان موجها لكيفية زيادة الإنتاجية مع أن العاملين كانوا يعملون ساعات طويلة بأجور زهيدة وإهمال الجانب الإنساني والعنصر البشري في العمل , ولكن تجارب مصنع الهاورثون التابع لشركة ويسترون إلكتريك بأمريكا خلال الفترة من 1926- 1932 لفتت الأنظار إلى أهمية العلاقات الإنسانية و وفتحت أفاقا جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية وهذا ترتب عليه تغير جذري في النظرة للعمل والعاملين و وتعد دراسة هوبوك عام 1933 لقياس الرضا عن العاملين في نيوهوب بولاية بنسلفيا الأمريكية مستخدما أسلوب الاستقصاء من أولى الدراسات المنهجية المنشورة عن الرضا المهني وهي نتيجة أبحاث تمت على العمال الأمريكيين خلال ثلاثين سنة الأولى من القرن العشرين, و أهمها

التي يقام بها ألتون مايو 1927 فقد كشفت هذه الأبحاث بطريقة الصدفة أثناء قياس أثر العوامل المادية في العمل كالإضاءة والتهوية على الإنتاجية وكشفت أن الإنتاجية قد ازدادت بطريقة غير متوقعة حتى في حال انخفاض العوامل العاطفية والدافعية خاصة شعور العاملين اتجاه بعضهم البعض ونوع الرعاية والاهتمام الذي يلاقونه من جانب المشرفين والرؤساء وكان من نتائج هذه الدراسات إلقاء الضوء على أهمية جماعات العمل ودور العامل الفرد داخل الجماعة و وعلى أن الرضا عن العمل يتأثر بالعلاقات الإنسانية التي تتكون وتنمو داخل التنظيم المؤسسي أو الفردي.

وقد أثرت سنوات الحرب على دراسات الرضا المهني, وكلكن ما أن انتهت الحرب حتى بدأت الأبحاث من جديد تنمو وتتطور سريعا وطرحت العديد من القضايا المنهجية المتعلقة بالرضا الوظيفي ومناقشة العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاج في الأربعينات والخمسينات من القرن.

وتم مناقشة العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاج وفي عام 1957 نشر هيرزبورغ نقدا مشهورا للإنتاج الفكري في مجال الرضا المهني واقترح الكتاب العوامل المؤدية لعدم الرضا المهني وسيطرت نظرية عاملين هذه للأكثر من عقد .

- في الستينات أصبحت الأبحاث أكثر تعقدا واتساعا من ذي قبل وترافق هذا التطور في الطرق المنهجية للأبحاث وأصبح من الممكن الحصول على المعلومات تتعلق بوضعية الرضا عن العمل من مجموعات كبيرة من الأفراد, وظهرت دراسات تناولت العلاقة بين الرضا المهني والخصائص الاجتماعية والنفسية للأفراد والهياكل التنظيمية والمناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل .

- وفي السبعينات أصبحت أبحاث الرضا المهني حقلا مستقلا بنفسه ووضعت معظم النظريات الخاصة بالرضا المهني وبد أ تقبل أساليب وإجراءات الكتاب بشكل أكبر وتوفرت الكثير من الكتابات والأبحاث حول الموضوع واتسع التطبيق ليشمل مهن أخرى للبحث عن أسباب ونتائج الرضا المهني ولكن التركيز كان منصبا على الميدان الصناعي ومن ثم وجه لقطاع الخدمات .

طرق قياس الرضا المهني :

عمد الكاتبون إلى اتباع العديد من الأساليب لقياس الرضا المهني ومعرفة مدى الرضا لدى العاملين

-1936 اعتمد هوبوك أسلوب (المقابلة) حيث كان يسأل العمال مباشرة للتعبير عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي عموما .

-1939 استخدم روثيسبر وديكسون (الملاحظة المباشرة) لسلوك العاملين ليقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر ودوافع العاملين في ضوء ما تم ملاحظته من جوانب سلوكهم

-كاتزل يرى أن درجة الرضا المهني تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح بتحقيقه (السالم , 1997, ص 51).

-1946 قام معهد الرأي البريطاني استفتاء للعمال الصناعيين في بريطانية لمعرفة أهم ما يحتاج إليه العامل أثناء العمل (محمد , 2002, ص 8).

-1960 طور بورتر أسلوب لقياس الرضا الوظيفي يربط بين الظروف العقلية التي يعدها الموظف ظروفاً مثالية (السالم 1997 صـ52).

-في الدراسات العربية استخدم يوسف محمد قبلان ترجمة الصيغة المختصرة لاستبيان مينوسوتا المتعلق بالرضا الوظيفي والمترجمة من الإنكليزية إلى العربية كالدراسة حول آثار التدريب الوظيفي على الرضا المهني في المملكة السعودية (قبلان 1981 صـ68 ــ 71).

-استخدم الدكتور علي عسكر في دراسته المحلية عن الرضا الوظيفي للمدرسين لدولة الكويت استبيان خاص لدراسته (عسكر دون تاريخ صـ17 - 120).

-الدكتور شكري سيد أحمد استخدم استمارة خاصة في بحثه عن الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية (أحمد 1991 صـ 279 - 325)

ثالثاً : عوامل الرضا المهني عن العمل :

تختلف العوامل التي تشير للرضا المهني باختلاف الدراسات التي تتناول هذه العوامل .

1- الفرسوني : يشير على عوامل (علاقات العمل ذاته، الجنس، السن، المجموعات المهنية مدة العمل في ممارسة المهنة، مستوى الرقابة، اللإلتزام المهني الاعتراف بالمركز الأكاديمي للموظف أثر بيئة العمل الحوافز دور العلاقات الإنسانية ....)

2- قبلان : يرى أن عوامل الرضا المهني تدور حول المحاول التالية (طبيعة الوظيفة أو العمل، الجوانب الاجتماعية ، الأجر ، فرص النمو والارتقاء الوظيفي ، أسلوب الإشراف والقيادة مجموع العمل) .

3- يحدد كيث keith ستة عوامل مهمة للرضا عن العمل هي (كفاية الإشراف المباشر الرضا عن العمل نفسه، الاندماج مع الزملاء في العمل ، توفير الأهداف في التنظيم عدالة المكافآت الاقتصادية، الحالة الصحية) .

4- يعدد هوبوك العوامل التي تحقق الرضا عن العمل فيما يلي (السن ، الطموح ، المواقف توافر المعلومات عن الوظيفة ، النقد ، درجة الصعوبة في العمل ، ما يحققه من مكاسب مادية الظروف الاقتصادية ، المركز الاقتصادي ، مستوى تعليم الموظف ، مدة الخدمة ، الأهلية الاجتماعية ، درجة الرتابة في العمل ...)(السالم 1997 صـ79 – 82)

5- يذهب عبد اللطيف إلى أن متغيرات الرضا الوظيفي بصفة عامة تحدد في ثلاث فئات أساسية من المتغيرات هي :

- **العوامل البيئية** : (البيئة السياسية ، الاقتصادية ، التنظيمية)
- **العوامل الشخصية** : (بعض التغيرات الديموغرافية)
- **القدرات الذاتية** : (وتشمل خصائص الشخصية وسماتهم)

رابعاً: نظريات الرضا المهني

تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا المهني وفيما يلي عرض لها :

1- نظرية الإدارة العلمية 1900 فرديك تايلر وأتباعه تعتمد على أن الأجور تحدد وفقاً لنوع العمل وأدائه وكلما ازداد الأداء ازداد الإنتاج وبالتالي ارتفعت الأجور أي أن العامل يعمل بهدف الحصول على الحوافز المادية فالاهتمام موجه للعامل المادي أكثر من العوامل النفسية والصحية ، ويتم تحديد الجانب المادي وفقاً لمبدأ الثواب والعقاب (كالترقية والحوافز ، النقل أو الحرمان) مع إغفال الجوانب الإنسانية .

2- نظرية العلاقات الإنسانية 1924 ركزت على الجانب الإنساني Hothorn والأبحاث في جامعة أوهيو وميشيغان :

(أهم أفكار هذه النظريات العنصر الإنساني أهم عناصر العمل ويجب مراعاة تركيبه المعقد وجوانبه النفسية من قبل الإدارة حتى يستطيع التعاون بالشكل المطلوب ، هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين يجب مراعاتها أهمها احترام النفس – تأكيد الذات – احترام الآخرين، العاملون يكونون جماعات عمل وبهذه الجماعات أثرها في تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم الأمر الذي ينعكس على إنتاجهم ، * التعامل بأسلوب ديمقراطي يحقق للعمال التقدير وثبات الذات وزيادة الإنتاج ويوفر لهم المناخ الملائم)

3- نظرية التكيف الوظيفي : 1927 استخدامه استبانه مينوسوتا للرضا الوظيفي ويرى أصحابها أن الرضا هو محصلة للتوافق بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة وتحقيق الذات في إطار نظام العمل أي الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل النفسية والذي يفسر تكيف الفرد مع بيئة العمل (السالم 1997 ص64 – 65)

4- نظرية تدرج الحاجات لـ ماسلو : 1943 ، عالم النفس الأميركي حيث رتب الحاجات الإنسانية وفق هرم بحسب حاجتها للإشباع .

- الحاجات الأساسية المادية.
- الحاجة إلى الأمن والضمان.
- الحاجة إلى الصداقة والعلاقات والانتماء.
- الحاجة إلى الاحترام و المركز والمكانة الاجتماعية.
- الحاجة لإثبات الذات.

إن هذه الحاجات غير المشبعة هي المحدد لسلوك الفرد حتى يتم إشباعها (قبلان 1981 ص- 6-8).

5- **نظرية العاملين** : 1959 قام هيرز بيرغ في USA بدراسة على مهندسين ومحاسبين لمعرفة دوافعهم ورضاهم الوظيفي في أعمالهم وجد أن هناك مجموعتين من العوامل

أ-أحدها دوافع تؤدي لرضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها اسم عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو العوامل المرافقة وهي (الإحساس بالإنجاز ، تحمل المسؤولية ، الترقية للوظائف الأعلى ، المشاركة في اتخاذ القرارات)

ب-العوامل التي يعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم الرضا العامل عن عمله أطلق عليها اسم العوامل المحيطة بالعمل (العوامل الصحية أو الوقائية ومنها: إجراءات العمل وأنظمته الإشراف وطرقه ، العلاقة مع الزملاء والرؤساء ، ظروف العمل المادية ، العلاقة مع الزملاء) ونتيجة لهذه النظرية أسهمت في التأكيد على النمو النفسي الذي يسهم في تحقيق الرضا عن العمل

الانتقادات :

-الاعتقاد بأن بعض الأفراد يشعرون بالرضا المهني بمجرد توفر العوامل المادية والصحية

-وجود فروق فردية بين العاملين يجعل الرضا المهني يختلف من شخص لآخر.

6- **نظرية العدالة** : وضعها آدافر 1963 تؤكد على العدالة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي وإن درجة المساواة والعدالة التي يدركها الفرد في وظيفته تحدد رضاه المهني ويظهر ذلك من خلال المكافآت والرواتب والتقدير الموزع بالتساوي بين الموظفين وفقاً لجدارتهم تعتمد النظرية على مفهومي المدخلات وعوائد .

المدخلات تعني جدارة الشخص (العمر ، مستوى التعليم ، المهرة ، مقدار الجهد المبذول).

العوائد تعني (الجزاءات المكافآت ، الاعتراف والتقدير ، الترقية).

7- **نظرية التوسل** : 1964 نظرية فروم في الدافعية إن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل تتمثل بالقيام بالسلوك أو عدم القيام به وتكون المفاضلة على أساس المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء والدافع لدى فروم هو محصلة التفاعل ما بين قوة الجذر الكامنة فيما يحصل عليه الشخص من عوائد موجهة تدفع الفرد لتحقيقها نتيجة للأداء.

وتكافئ النتيجة للشخص يعني قوة تأقلمه العاطفي سلباً وإيجاباً نحو هذه النتيجة فالتكافؤ يتعلق بالرضا المهني المتوقع والمقترن بنتيجة العمل ويعد المال تكافأ إيجابي لمعظم الناس(السالم 1997 صـ70).

8- **نظرية الإنجاز** : 1967 ماكليلاند و أتكنسون :

اهتمت بالفرد العامل على وجه الخصوص يرى ماكليلاند أن العمل يركز على ثلاث حاجات هي، الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى الإنجاز ، الحاجة إلى الانتماء .

إتكنسون يعرف الإنجاز بأنه الرغبة في تحقيق الأهداف وأن قيمته تكمن في الرضا الذي ينتج عنه , وأن لتنفيذ العمل أهميتان الأولى لصالح العمل ذاته والثانية لصالح العامل واحترامه لنفسه.

ويرى أن الحاجة للإنجاز مكتسبة ولها تأثيرات كبيرة فحينما تكون سائدة تزدهر الأعمال ومتطورة , كما أن غيابها في المجتمع يعد عنصرا معوقا للعمل والتنمية الاقتصادية (محمد , 1996, ص 42-54)

9- نظرية تدعيم السلوك 1968 طورها سكنر وهي إحدى نظريات السلوك الإنسانية والتعلم السلوك نتيجة العلاقة بين مثير واستجابة وهذه المثيرات إما مثيرات العوامل البيئية المحيطة

بالإنسان والبيئة الخاصة والبيئية الوظيفية والبيئة الإدارية الحوافز الإيجابية تعتبر مثيرات يتعرض لها العامل وتؤدي لتثبيت السلوك وتكراره مما يؤدي للإشباع , الحوافز الغير إيجابية تثبط العمل (السلوك) وتعيقه ما يؤدي لشعور بعدم الرضا (السالم, 1997, ص70-71) .

10-نظرية الجماعة المرجعية 1968 هولين وبلود وترى أن الجماعات التي يرتبط بها الفرد عامل هام في تفهم أبعاد الرضا المهني, حيث تؤثر في قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه وتوقعاته سواء أكان عضو في الجماعة أم كان يتفق معها ويستخدم معاييرها وبذلك رأيه ورضاه سيتأثر برأي واتجاه هذه الجماعة.

توجه لهذه النظرية نقد أنها لا تبين الكيفية التي يختارها الأفراد العاملون الجماعة المرجعية التي يقارنون أوضاعهم بها , وذلك أن شخصية الفرد تلعب دورا هام في اختيار الجماعة المرجعية التي يرتبط بها وبذلك طموحات الفرد تحددها شخصية الفرد وليس الجماعة (محمد , 1996, ص42-54).

11- نظرية ألدرفر 1972 قام باقتراح نظرية الحاجات الإنسانية وصنفها إلى ثلاث حاجات وهي :

-الحاجة للكينونة التي يمكن إشباعها بواسطة عوامل البيئة كالأكل والشرب والهواء

-حاجات العلاقات التي ترتكز على ربط العلاقات الإنسانية الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها.

-حاجات النمو التي تهتم بالمستوى الأعلى للذات الإنسانية والنمو النفسي لفرد مثل تحقيق الذات وإشباعها ولا يتفق مع ماسلو سفي تلك الحاجات التي يجب أن تشبع بالتدرج وأن العوامل الحضارية والخلفيات الشخصية تؤدي دورا هاما في إشباع الحاجات(السالم , 1997, ص68-69)

12- نظرية 1981Z: وضعها البر فسور أوشي اسمها نظرية Z بهدف التعرف على الأسباب نجاح الإدارة اليابانية .

وهي تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل ، وأن إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل أعمال أو الاستثمار في الكتاب لأن هذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العالمين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة . .

الثقة: النظام الإداري القائم على جو الثقة بين العاملين في المؤسسة .

الخدمة والمهارة: الممارسة الإدارية تتسم بالدقة والتهذيب وحده الذهن والمهارة في التعامل

الألفة والمودة: التي تعتمد على الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما يترتب عليها من عيش آمن ودعم للناس وعلاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة.

13 – نظرية كامبل 1970:

تقسم بعض نظريات الرضا المهني لقسمين هما :

أ-نظريات المحتوى

ب-نظريات التفاعل حيث تضم (نظريات المحتوى : نظرية ماسلو – نظرية هايرزبرغ – بينما تضم نظريات التفاعل ، نظرية العدالة – المساواة – نظرية التوسل).

14- سهيلة 1996 :

تقسم النظريات ذات العلاقة بالرضا المهني إلى نظريات حديثة ومنها ماسلو ونظرية هايرزبرغ ونظرية الإنجاز ونظرية الجماعة المرجعية

ونظريات قديمة كلاسيكية : فطرية الإدارة العملية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظريات أخرى لها دور في رضا العامل عن عمله وهي السلوكية ...... ونظرية مورنيوفي السوسيومتري (محمد 1996 صـ42 ¯34)

خصائص معلمات رياض الأطفال

لمعلمة الروضة دور فعال في مرحلة الطفولة فهي تحتل المربية الثانية بعد الأسرة من حيث مركزها عند الطفل كما بينت المربية ماريا مونتسوري (الناشف: هدى محمد, 1995, ص30)

كما أكد روجرز أن المعلم شخص هام لتلاميذه ولكن ليس تعبيرا وجهيا مجسدا كمطلب منهجي ......فعمل المعلم ليس التدريس فقط بل التوجيه وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص يجب أن تتوفر في معلمة الروضة وهي :

1- **الخصائص الشخصية** : الالتزام ببعض المبادئ التي تحكم العلاقة بين المعلمة والطفل وبين المعلمة ووالدي الطفل وأفراد عائلته وأخلاقية المعلمة نفيها وارتباطها بمهنة التدريس في رياض الأطفال.

—**العلاقة مع الطفل** : بينت الدراسات أن التسلط المعلمة يستثير تسلط الطفل ومقاومته وكلما كان سلوك المشرفات تكامليا أصبح سلوك الأطفال تلقائيا وزاد إسهامهم في النشاطات المختلفة فالعلاقة الإيجابية تقوي السلوك السوي والعلاقة السلبية تقف في وجه النمو السليم للطفل احترام الطفل وجعله يشعر بقيمته عن طريق الإنصات لكلامه ومناقشته منطقيا وعدم فرض الرأي عليه وتحميله المسؤولية والامتناع عن معاقبته بطريقة مهينه, ومراعاة قدرات كل

طفل ومستواه عند القيام بأي نشاط , وعلى المعلمة أن تعمل على انتهاج طرق سليمة في التعامل مع الطفل بتقديم التفسيرات التي تتناسب مع مستوى فهمه للأمور أن تؤمن بقابلية كل الأطفال للتعلم والنمو والتطور, وإقامة تواصل سليم مع الطفا والتواصل العاطفي معه ولا تخضع للحالة المزاجية والتغيرات النفسية بتذبذب المعاملة مع الأطفال .

—**العلاقة مع الوالدين** : احترام والدي الطفل وتقدير المسؤولية التي يحملونها , الاستماع إلى أسئلة الوالدين واقتراحاتهم وتستنير منهم في حال التعرض لأي مشكلة مراعاة القيم والتقاليد التي تتبناها الأسرة وعدم العمل على تغيرها وغرس ما متناقض معها الإستفاده من الأسرة لمعرفة ماهي توقعاتها نحو طفلها وكيفية التعامل معه وتجاوزما يعانيه من مشكلات.

-العلاقة مع مهنة التربية في رياض الأطفال: أن يكون لديها الرغبة الحقيقية في العمل مع الأطفال , وتسعى دائما لتطوير نفسها بالإطلاع الدائم على كل ما له علاقة بالمهنة أن تسعى دائما لاستثارة دافعيه الأطفال ونشاطهم وحبهم للتعلم والقيام بالأنشطة المتنوعة .

2- **الخصائص الانفعالية**: أن تتميز معلمة الروضة بالتكيف الجيد والثقة بالنفس والمرونة والاتزان الانفعالي , تحب الأطفال ولديها ميل ورغبه لتعامل معهم وقدرة على استيعابهم وحل مشكلاتهم وقد أكد بستالوتزي فروبل أهمية الحب والتعاطف بين المعلم والطفل, أن تكون سعيدة وميلها للأطفال حقيقي ولديها إحساس بالجمال والنظام والترتيب صبورة وحنونة تملك روح الدعابة .

3- **الخصائص الأدائية العملية**: القدرة على التخطيط لتعليم الأطفال وتنظيم نشاطاتهم داخل الصف وخارجه , التعرف على مستويات الأطفال المختلفة ومراعاتها , أن تمتلك القدرة على استثارة دافعيه الأطفال واهتماماتهم للتعلم والتعاون وتقديم الدعم والثناء لهم القدرة على تحليل مواطن القوة والضعف في سلوك الطفل والعمل على علاجه وتحسينه والمهارة في استخدام التقنيات المتوفرة بشكل فعال للتعلم , القدرة على حفظ السجلات التراكمية للأطفال وتوظيفها لخدمة الطفل وتعليمه (سليمان: ثناء ,1997 , ص83).

مؤهلات معلمات الروضة :

العمل في الروضة ليس بالعمل التعليمي فقط أنه عمل نمائي تربوي بالدرجة الأولى ويعد من المراحل الأساسية في تحديد جوانب الشخصية المستقبلية للطفل وهذا العمل التربوي يقتضي من المعلمة أن تتمتع بالمؤهلات التالية :

1-الإحاطة بالحقائق الأساسية التي تتعلق بالطفولة ونموها

2-امتلاك الخبرات والمهارات التي تمكنها من تحويل الأفكار إلى سلوكيات

3-معرفة أصول التعامل مع الأطفال والأساليب النفسية التي تشدهم إلى الروضة والعيش فيها بحبه واحترام.

4-التمكن من القيام بدور الأم البديلة بمهارة وذكاء لتوفير الأمن والحب وتعليمهم العدالة والمساواة من خلال النشطة المتنوعة.

5-القدرة على اختيار الأنشطة المناسبة لمستوى الطفل والتخطيط الجيد لتنفيذها وتوفير المسائل المناسبة لتفعيل مشاركة الأطفال بنجاح (الروضة والمجتمع , عيسى (الشماس 2004, ص33)

علاقة معلمة الروضة مع الأطفال :

بما أن بيئة الروضة يجب أن تكون امتدادا لبيئة الأسرة وتمهيدا لبيئة المدرسة في الوقت نفسه فمعلمة الروضة هي الأم والمربية وهذا يتطلب منها أن تتعامل مع الأطفال بأسلوب محبب يجد فيه ما يشبع رغباته واهتماماته ومن هنا تأتي الحاجة إلى مربية يحبها الأطفال تقدر إمكانات كل طفل ولا تحكم عليه بمقاييس الكبار, لديها القدرة بأن تجعله يعبر عن أحاسيسه ومشاعره في الوقت نفسه الذي تكون فيه مستودعا لأسراره البسيطة النامية وتقبل مشكلاته ومساعدته, أن دور المربية في الروضة دور الملاحظ والموجه لأعمال الطفل ومنا شطه بإعطائه قدرا من الحرية في التصرف بتلقائية ورضى ذاتي وهذا لايعني ترك الطفل يتصرف على هواه بل تعمل المربية على مراقبته عن كثب وتوجيهه في القول والعمل فعلاقة المربية بالطفل وعلاقته برفاقه تعد البدايات الأولى لإحساسه بالانتماء الاجتماعي وتلعب المربية دورا هاما في هذا الأمر ولاسيما أن الطفل يكون ما زال متمركزا على ذاته وذلك من خلال الأمور التالية :

1- المربية (المعلمة) منفذة للبرنامج حسب الخطة المعتمدة في المنهاج وتعمل على دعم السلوك المناسب للمواقف التعليمية التربوية من خلال توفير الفرص المناسبة للطفل لكي يفضي بما يخالجه ويشعر به .

2- المربية نموذج للسلوك هنا يجب أن تكون المربية هادئة مرحة مرنة الحركة سريعة التصرف تعامل الأطفال برفق ومودة وتظهر تقديرها بمبادرات الأطفال و أدائهم

3- المربية مكافئة ومعززة للسلوك الإيجابي وذلك بأن تكافئ الأطفال على أعمالهم بالسماح لهم بالقيام بأعمال جديدة مهما كانت طبيعة إنجازاتهم ولا تستخدم أساليب الحرمان مهما كانت الأسباب لأن الأمر المهم في أداء دورها هو تشجيع الأطفال على الاستمرار بصورة تلقائية

بالأعمال والنشاطات وتعزيز الجوانب الإيجابية في السلوكيات التي يرغبها مجتمع الروضة لذلك فإن العمل في رياض الأطفال يجب أن تقوم به معلمات مؤهلات قادرات على تقبل الطفل ويتوقف شعور الأطفال نحو المعلمة على قدرتها تجسيد دور الأم بشكل فعال وهذا يفرض على المعلمة أن تقيم علاقات معينة مع الطفل تراعي فيها الأمور التالية :

أ – إشاعة جو من الأمن في نفس الطفل بما يشعره بالحرية والقدرة على المشاركة المنشط بثقة وفاعلية .

ب – مراقبة الطفل بصورة غير مباشرة وتوجيهه دون أن يشعر أنه تحت المراقبة القاسية وإنما يعمل بإرادته .

ج – تخصيص سجل لكل طفل يسجل عليه الملاحظات اليومية حول نشاطاته وسلوكياته.

د - مساعدة الطفل في تلبية حاجاته الضرورية .

ه – تقدير مشاعر الطفل و إتاحة الفرصة له للتعبير عنها وإشعاره بكيانه واحترام آرائه وتشجيعه على التعبير عنها دون خوف أو تردد .

و – السماح للطفل بأن يختار النشاط الذي يناسبه لتوفير الأدوات والمواد اللازمة لذلك .

ي – العمل على توفير كل ما يؤمن له الراحة والسلامة في البيئة الجديدة (الروضة).

علاقة معلمة الروضة مع أهالي الأطفال :

يعد بناء علاقة وثيقة بين معلمة الروضة والأهالي من العوامل الضرورية للتعامل السليم مع الطفل لإنجاح مهمتها ويتحقق ذلك بعقد لقاءات دورية معهم ضمن اجتماع تنظمه الروضة أو اجتماع خاص تنظمه المعلمة يتم من خلاله مناقشة تصرفات الأطفال وتحديد المشكلات السلوكية إن وجدت ووضع خطة والتعاون بين الجانبين لحل هذه المشكلات وتستطيع المعلمة من خلال اللقاءات التعرف على الفروق بين الأطفال من خلال معرفة الفروق بين الأهل وهنا تبدو قدرة المعلمة على التعامل مع الجميع في إطار الاحترام و إمكانية تقديم المساعدة مهما كان شكلها وحجمها وهناك عدة أمور يجب على المعلمة مراعاتها .

1 – احترام المعلمة قيم عائلة الطفل وعدم فرضها قيم شخصية أو بديلة إلا في حدود المتطلبات التربوية الخاصة بأهداف الروضة .

2 – الاتصال الدائم بالأهالي من أجل التعرف على مشكلات الأطفال ودراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها

3 – إطلاع الأهالي على منهاج الروضة والتعاون معهم في تنفيذ منا شـطه حسـب الإمكانـات المتاحة.

التطبيق الميداني :

تم إعداد الاستبانة من قبل الكاتبة ، خاصـة لقيـاس بعـض المتحـولات وتـم ذلـك وفـق عـدة خطوات.

●تحديد المتحولات المراد دراستها (العمر المهني – المستوى التعليمي – المسـتوى الاقتصـادي – المستوى الاجتماعي)

●وعدة مجالات تعبر عن الرضا المهني لدى المعلمات وهي التالية : الرضا عـن العلاقـة مـع الـزملاء , تضم البنود ذات الأرقام 1 ، 2، 3، 4، 5، 6

الرضا عن العلاقة مع الإدارة, تضم البنود ذات الأرقام 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12

الرضا عن العلاقة مع الأولياء, تضم البنود ذات الأرقام 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18

الرضا عن العلاقة مع الأطفال, تضم البنود ذات الأرقام 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24

الرضا عن البناء والتجهيزات , تضم البنود ذات الأرقام 25 ، 26 ، 27 ، 28 ، 29 ، 30

الرضا عن الذات, تضم البنود ذات الأرقام 31 ،32 ، 33 ، 34 ، 35 ، 36

الرضا عن المستوى الاقتصادي , ويتضمن البنود ذات الأرقام 37 ، 38 ، 39 ، 40 ، 41 ،42

الرضا عن المستوى الاجتماعي, وتتضمن البنود ذات الأرقام 43 ، 44 ، 45 ، 46 ، 47 ، 48

-اعتبرت العينة التي تم توزيع لاسـتبان عليهـا العينـة الاسـتطلاعية وكـذلك عينـة الكتـاب في الوقت ذاته .

-ثم تم حساب الصدق والثبات الاستبانة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

-ثم حساب الترابط بين متغيرات الكتاب لمعرفة ما إذا كان هناك علاقـة ذات دلالـة إحصـائية بينها أم لا .

-ثم حساب الفروق بين فئات المستوى الواحدة في الرضا المهني وما إذا كانت الفـروق دالـة إحصائيا أم لا.

النتائج :

وكانت النتائج كما في الفقرة التالية :

أولاً : الصدق والثبات :

1- **تم حساب صدق الاستبانة من خلال**

●حساب الصدق التلازمي لمفردات الاستبيان وبلغ مستوى الدلالة (Sig 0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي يوجد فرق بين الفئتين العليا والدنيا وبالتالي المقياس قادر على التمييز بين الفئتين لديه قدره تمييزية أي أن الاستبيان صادقة (وتقيس ما وضعت لقياسه)

ت	د.ح	مستوى الدلالة	القرار
12.766-	22	0.000	يوجد فرق , دال

2- **حساب الثبات لاستبانه:**

- الثبات بالتنصيف وقد تبين أن الثبات مرتفع جداً وقيمته 0.918 (سبيرمان براون)

- تحليل مفرداتها بالاعتماد على البرنامج SPSS الإحصائي للتعرف على ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ) بينها ، وقد تبين أن:

●الاتساق العام للبنود في الاستبانة هو (0.837) وهو عالٍ .

●وبمقارنة الاتساق الداخلي لكل من الاتساق العام يبين أن الاتساق الداخلي بين البنود مرتفع وهذا يشير إلى أن البنود الاستبانة صادقة (Coronbach s alpha if item deleted)

ثانياً : الإحصاء الوصفي .

يبين لنا الجدول (1) التفاصيل حول الإحصاء الوصفي .

	أعلى القيم	أدنى القيم	المتوسط	الانحراف المعياري	التجانس	الالتواء	التفلطح
الرضا المهني	202	126	168.42	16.310	266.004	0.166-	0.058
المستوى الاقتصادي	3	1	2.46	0.788	0.621	1.036-	0.557-
المستوى التعليمي	3	1	2.24	0.771	0.594	0.448-	1.165-
العمر المهني (الخبرة)	3	1	2.20	0.756	0.571	0.354-	0.354-

يوضح الجدول (2) التكرارات مع النسب المئوية للفئات الثلاث ضمن المستويات الثلاث

المستوى التعليمي (القيم)	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	10	%20
معاهد	18	%36
جامعي	22	%44

أعلى نسب التعليم هي الجامعي ثم يليها المعاهد ثم الثانوي

المستوى الاقتصادي (القيم)	التكرارات	النسبة المئوية
من 2000 حتى 2999	9	%18
من 3000 حتى 3999	9	%18
من 4000 حتى 4999	32	%64

أعلى نسب الأجور تتوزع في الفئة الثالثة وقد يكون السبب هو أن العينة لم تقدم الإجابة الصحيحة حول هذا الأمر .

العمر المهني –الخبرة- (القيم)	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 حتى 3 سنوات	10	%20
من 4 حتى 5 سنوات	20	%40
من 6 فما فوق	20	%40

أي أعلى نسبة للخبرة تتجمع في الفئتين (2-3) أي من 3-6 سنوات وقد يكون السبب كون رياض الأطفال في العينة خاصة وتفضل صاحبة الخبرة في العمل أكثر من المبتدئة

ثالثاً : الإحصاء التطبيقي

1) معامل الارتباط : يبين من الجدول(3) معامل الترابط بين الرضا المهني ومتغيرات الكتاب (مستوى اقتصادي ، تعليمي ، خبرة مهنية)

الرضا المهني	المستوى الاقتصادي	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
معامل الارتباط	-0.314*	-0.183	0.107
مستوى دلالته	0.026	0.204	0.458
القرار	طردي غير دال إحصائيا أصغر من 0.05	عكسي دال إحصائيا أكبر من 0.05	عكسي دال إحصائيا أكبر من 0.05

يبين الجدول(4) معامل الترابط بين المتغيرات الثلاث مع بعضها البعض

معمل الارتباط	تعليمي	مستوى الدلالة	اقتصادي	مستوى الدلالة	خبرة	مستوى الدلالة
اقتصادي	0.386**	0.026			-0.021	0.887
تعليمي			0.536		0.246	.0.08

وحسب الجدول(3)

فإن الارتباط طردي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين المستوى التعليمي والمستوى الاقتصادي أي كلما ازدادت المستوى التعليمي ازداد المستوى الاقتصادي.

وكذلك هناك ارتباط عكسي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بين المستوى الاقتصادي والعمر المهني، أي كلما تناقص العمر المهني ازداد المستوى الاقتصادي (قد يكون السبب أن الأقل خبرة هم الأعلى شهادة في العينة والأجر يتناسب مع الشهادة).

في حين أن هنـاك الارتبـاط طـردي ودال إحصـائيا عنـد مسـتولى الدلالـة 0.05 بـين المسـتوى التعليمي والخبرة .

2)تم حساب الفرق ضمن الفئة الواحدة من حيـث الرضـا المهنـي باسـتخدام Anova tow, ways post hoctest Hochberg وفيما يلي

جدول(5) يوضح مستوى الدلالة بالنسبة لكل فئة من المتغيرات .

المتحولات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة	ف	مستوى دلالتها	القرار
المستوى التعليمي	50	2.24	0.771	2	0.151	0.861	دال عند 0.05
المستوى الاقتصادي	50	2.46	0.788	2	0.985	0.385	دال 0.05
العمر المهني	50	2.20	0.756	2	0.211	0.811	دال 0.05

التفسير :

أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين كل من المسـتويات الاقتصـادية ولاجتماعيـة والعمـر المهني من حيث الرضا المهني لأن مستويات دلالة ف لكل منها أكبر من مستوى الدلالـة المفـترض 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم (لا يوجد فروق بين المستويات الثلاث)

وفيما يلي الجدول(6) يبين مدى التأثير المتبادل للمتغيرات بعضها ببعض .

	ف (فرق المتوسطات)	مستوى دلالتها	للقرار
المستوى التعليمي والاقتصادي	1.184	0.337	دال عند0.05
تعليمي + خبرة	1.063	0.603	دال عند0.05
اقتصادي + خبرة	0.693	0.392	دال عند0.05

الجدول (7) ببين الفروق ضمن مستويات الفئة الواحدة (المستوى الاقتصادي)

المستوى الاقتصادي	فرق المتوسطات(ف)	مستوى دلالتها	القرار
2000 – 2999 (1)	5.56- (2)	0.834	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	10.11 (3)	0.258	دال عند0.05 لا يوجد فرق
3000 – 3999 (2)	5.56 (1)	0.834	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	15.66 (3)	0.036	غير دال عند0.05 لا يوجد فرق
4000 – 4999 (3)	10.11-(1)	0.258	دال عند0.05 لا يوجد فرق

	15.66-(2)	0.036	غير دال عند0.05 لا يوجد فرق

يتبين من الجدول (4) أنه يوجد فرق بين الفئة (3) التي تحصل على الأجر الشهري 4000 – 4999 والفئة (2) ولكنه فرق غير دال إحصائيا.

لا يوجد فرق في الرضا المهني بين الفئتين الاقتصاديتين (1 ، 2)

الجدول (8) يبين الفروق ضمن مستويات الفئة الواحدة (المستوى التعليمي)

المستوى التعليمي	فرق المتوسطات (ف)	مستوى دلالتها	القرار
ثانوي (1)	7.53 (2)	0.237	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	10.38 (3)	0.246	دال عند0.05 لا يوجد فرق
معاهد (2)	7.53- (1)	0.537	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	2.85 (3)	0.918	دال عند0.05 لا يوجد فرق
جامعي (3)	10.38- (1)	0.246	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	2.85- (2)	0.918	دال عند0.05 لا يوجد فرق

لا يوجد فرق بين حملة الشهادات الثلاثة (الثانوية , متوسط, الجامعية)من حيث الرضا المهني لأن مستويات الدلالة ف لكل منها أكبر من مستوى المفترض 0.05 أي لا يوجد فرق

الجدول (9) يبين الفروق ضمن مستويات الفئة الواحدة (العمر المهني)

العمر المهني (الخبرة)	فرق المتوسطات (ف)	مستوى دلالتها	القرار
1-2 (1)	020.- (2)	1.000	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
	4.10- (3)	0.873	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
3- 4 (2)	0.20 (1)	1.000	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
	3.90- (3)	0.815	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
5 - 6 (3)	4.10 (1)	0.873	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
	3.90 (2)	0.815	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق

يتبين على أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الرضا المهني لدى من يملك خبرة الفئات الثلاثة , لأن مستوى دلالة ف لديها جميعا أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم لا يوجد.

تفسير النتائج :

التحقق من الفرضية الأولى

1) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا المهني لدى معلمات الرياض والمستوى الاقتصادي لديهن .

يبين من الجدول(3) معامل الترابط بين الرضا المهني ومتغيرات الكتاب (مستوى اقتصادي ، تعليمي ، خبرة مهنية)

معامل الارتباط	المستوى الاقتصادي	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
الرضا المهني	- 0.341*	0.183-	0.107
مستوى دلالته	0.026	0.204	0.458
القرار	طردي غير دال إحصائيا أصغر من 0.05	عكسي دال إحصائيا أكبر من 0.05	عكسي دال إحصائيا أكبر من 0.05

يتبين من الجدول(3): أن الارتباط بين الرضا المهني لمعلمات الرياض والمستوى الاقتصادي ليهن قيمته ر= - 0.341 وهذا الارتباط دال عند مستوى الدلالة0.026 وهو أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي يوجد ارتباط لكنه غير دال إحصائيا وعكسي بين الرضا المهني لمعلمات الرياض والمستوى الاقتصادي، أي كلما تناقص المستوى الاقتصادي لمعلمات الرياض ازداد الرضا المهني لديهن.

القرار:

نرفض الفرضية الصفرية ، أي يوجد علاقة بين الرضا المهني والمستوى الاقتصادي لمعلمات الرياض ولكنها عكسية وغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

التفسير

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون المعلمان في العينة لم تعبرن عن رأيهن الحقيقي حول الرضا المهني ولا سيما ما يتعلق بالأجر الشهري لكون الإدارة موجودة أثناء تطبيق الاستبانة ولأن هذه الرياض خاصة والتعبير الصريح عن الرأي حول مناسبة الأجر الشهري للجهد المبذول قد يؤدي لخلاف مع الإدارة وبالتالي خسارة الوظيفة.

التحقق من الفرضية الثانية

2)لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا المهني لمعلمات رياض الأطفال والمستوى التعليمي لهن .

يبين من الجدول(3) معامل الترابط بين الرضا المهني ومتغيرات الكتاب (مستوى اقتصادي ، تعليمي ، خبرة مهنية)

معامل الارتباط	المستوى الاقتصادي	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
الرضا المهني	- 0.341*	-0.183	0.107
مستوى دلالته	0.026	0.204	0.458
القرار	طردي غير دال إحصائيا أصغر من 0.05	عكسي دال إحصائيا أكبر من 0.05	عكسي دال إحصائيا أكبر من 0.05

أن معامل الارتباط بين الرضا المهني لمعلمات الرياض والمستوى التعليمي لهن قيمته ر= - 0.183 وهو ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.204 وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي يوجد ارتباط لكنه دال إحصائيا ولكنه عكسي بين الرضا المهني لمعلمات الرياض والمستوى التعليمي ، أي كلما تناقص المستوى التعليمي لمعلمات الرياض ازداد الرضا المهني لديهن .

القرار :

نرفض الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والرضا المهني لمعلمات الرياض لكنها عكسية .

التفسير:

قد يكون السبب أن العمل في رياض الأطفال لا يلبي طموحات من يحمل درجات علمية عالية في حين أن من يحمل الشهادات المتوسطة والدنيا يعتبر العمل أي كان نوعه إنجاز مهني.

التحقق من الفرضية الثالثة

3) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الرضا المهني لدى معلمات الرياض والعمر المهني (الخبرة لدهن) .

يبين من الجدول(3) معامل الترابط بين الرضا المهني ومتغيرات الكتاب (مستوى اقتصادي ، تعليمي ، خبرة مهنية)

معامل الارتباط	المستوى الاقتصادي	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية
الرضا المهني	- 0.341*	-0.183	0.107
مستوى دلالته	0.026	0.204	0.458
القرار	طردي غير دال إحصائيا أصغر من 0.05	عكسي دال إحصائيا أكبر من 0.05	عكسي دال إحصائيا أكبر من 0.05

حسب الجدول (3)

يتبين أن معامل الارتباط بين الرضا المهني والعمر المهني لمعلمات الرياض وقيمته ر= 0.107 هو ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.458 وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي هناك ارتباط دال 'إحصائيا وطردي بين الرضا المهني والعمر المهني لمعلمات الرياض ، أي كلما ازدادت الخبرة لدى معلمات الرياض ازداد الرضا المهني لديهن .

القرار :

نرفض الفرضية الصفرية لأنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا المهني والعمر المهني لمعلمات الرياض .

التفسير:

لأنه كلما ازدادت الخبرة لدى المعلمات في رياض الأطفال ازداد لديهن الشعور بالإنجاز والنجاح بالعمل وبالتالي يزداد الشعور بالرضا عن العمل ونتائجه وبالنسبة لعينة الكتاب قد يكون سبب النتيجة هذه أن المعلمات لديهن رغبة للقيام بهذا العمل ولا سيما بعد ممارسته لعدة سنوات .

التحقق من الفرضية الرابعة

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير المستوى الاقتصادي لهن.

الجدول (7) يبين الفروق ضمن مستويات الفئة الواحدة (المستوى الاقتصادي)

المستوى الاقتصادي	اختلاف المتوسطات (ف)	مستوى دلالتها	القرار
2000 – 2999 (1)	(2) -5.56	0.834	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	(3) 10.11	0.258	دال عند0.05 لا يوجد فرق
3000 – 3999 (2)	(1) 5.56	0.834	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	(3) 15.66	0.036	غير دال عند0.05 لا يوجد فرق
4000 – 4999 (3)	(1)-10.11	0.258	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	(2)-15.66	0.036	غير دال عند0.05 لا يوجد فرق

يتبين من الجدول (7)

1- أن قيمة ف للفئات (1)و (2) من المستوى الاقتصادي مستوى دلالتها (0.834) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئتين (1-2) من المستوى الاقتصادي من حيث الرضا المهني

2- أن قيمة ف للفئتين (2) (3) من المستوى الاقتصادي ومستوى دلالتها (0.036) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 أي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئتين (2) (3) من المستوى الاقتصادي من حيث الرضا المهني

3- أن قيمة ف للفئتين (1) (3) من المستوى الاقتصادي ومستوى دلالتها (0.258) أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئتين (1- 3) من المستوى الاقتصادي من حيث الرضا المهني

القرار :

نقبل الفرضية الصفرية للفئتين (1-2) (1-3)من المستوى الاقتصادي أي لا يوجد فرق بين كل منها من حيث الرضا المهني.

نرفض الفرضية الصفرية للفئتين (2- 3) من المستوى الاقتصادي أي يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئتين (2-3) من حيث الرضا المهني

التفسير :

أن من يحمل الشهادات الجامعية يحصل على أجور أعلى من الثانوي والمتوسط ولكن حملت الشهادة الثانوية لا يقارن أجره بالجامعي وترضى بأقل الأجور , في حين يقارن أصحاب الشـهادات المتوسطة أجورهم بالجامعيين (وكون حملت الشهادات المتوسطة والجامعيـة متسـاوية في عينـة الكتاب

التحقق من الفرضية الخامسة

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية لـدى معلـمات ريـاض الأطفـال تبعـا لمتغـير المسـتوى التعليمي لهن

الجدول (8) يبين الفروق ضمن مستويات الفئة الواحدة (المستوى التعليمي)

المستوى التعليمي	اختلاف المتوسطات (ف)	مستوى دلالتها	القرار
ثانوي (1)	(2) - 7.53	0.237	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	(3) 10.38	0.246	دال عند0.05 لا يوجد فرق
معاهد (2)	(1) -7.53	0.237	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	(3) 2.85	0.918	دال عند0.05 لا يوجد فرق
جامعي (3)	(1) -10.38	0.246	دال عند0.05 لا يوجد فرق
	(2) -2.85	0.918	دال عند0.05 لا يوجد فرق

1- حسب قيم ف للفئات (1) (2) من المستوى التعليمي ومسـتوى دلالاتهـا (0.237) وهـي أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتـالي لا يوجـد فـرق بـين الفئتـين (1-2) مـن المسـتوى التعليمي من حيث الرضا المهني

2- حسب قيم ف للفئات(1)(3) من المستوى التعليمي ومستوى دلالاتهـا(0.246)) وهـي أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي لا يوجد فـرق بـين الفئتـين (1- 3) مـن المسـتوى التعليمي من حيث الرضا المهني

3- حسب قيم ف للفئات (2) (3) من المستوى التعليمي ومستوى دلالاتها (0.918)) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي لا يوجد فـرق بـين الفئتـين (2- 3) مـن المسـتوى التعليمي من حيث الرضا المهني

القرار :

نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بـين الرضـا المنهـي لمعلـمات الريـاض تبعا لمتغير المستوى التعليمي

التفسير :

لأن عينة الكتـاب شـملت الفئتـين الجـامعي والمتوسـط بشـكل متسـاوي نسـبيا , في كانـت الشهادة الثانوية قليلة بالنسبة لهما

التحقق منم الفرضية السادسة :

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمات رياض الأطفال تبعا لمتغير العمر المهني

الجدول (9) يبين الفروق ضمن مستويات الفئة الواحدة (العمر المهني)

العمر المهني (الخبرة)	اختلاف المتوسطات (ف)	مستوى دلالتها	القرار
(1) 2-1	020.- (2)	1.000	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
	4.10- (3)	0.873	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
(2) 4 -3	0.20 (1)	1.000	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
	3.90- (3)	0.815	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
(3) 6 - 5	4.10 (1)	0.873	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق
	3.90 (2)	0.815	دال إحصائيا عند 0.05 لا يوجد فرق

1- حسب قيم ف للفئات (1) (2) من المستوى العمـر المهنـي ومسـتوى دلالاتهـا(1.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي لا يوجد فرق بين الفئتين (1-2) من مسـتوى العمر المهني من حيث الرضا المهني

2- حسب قيم ف للفئات(1)(3) مـن المسـتوى العمـر المهنـي ومسـتوى دلالاتهـا(0.873) وهي أكبر من مسـتوى الدلالـة المفـترض 0.05 وبالتـالي لا يوجـد فـرق بـين الفئتـين (1- 3) مـن مستوى العمر المهني من حيث الرضا المهني.

- حسب قيم ف للفئات (2) (3) من المستوى العمر المهني ومستوى دلالاتها (0.815) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 وبالتالي لا يوجد فرق بين الفئتين (2- 3) من مستوى العمر المهني من حيث الرضا المهني.

القرار :

نقبل الفرضية الصفرية لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الفئات الثلاثة لمستوى العمر المهني.

التفسير :

أن الفئة التي تملك الخبرة الأكبر هي التي تنتمي للفئة (2) 39 أي من 3-6 سنوات خبرة.

المقترحات :

1)زيادة الدراسات المتعلقة بالرضا المهني وعلاقته بمختلف المتحولات وخاصة في مجال رياض الأطفال بهدف زيادة الاهتمام بالمرحلة ومن يعمل بها .

2)ضرورة تدعيم العمل مع الأطفال وإعطائه المكانة اللازمة على جميع المستويات بحيث يؤثر ذلك إيجاباً على الرضا المهني .

3)العمل على تأهيل المعلمات تعليمياً ومهنياً بحيث تترابط الخبرة مع التعليم وتزداد جودة العمل .

إعطاء المعلمات ولا سيما في رياض الأطفال الخاصة حقوقهن على مختلف الأصعدة ولا سيما مادياً .

الفصل الثامن
عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين
بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع ،سواءً أكانت هذه الإدارة صناعية، أو تجارية، أو تربوية أو تعليمية، إذ إنها الأداة المسئولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري ، أو في سلوك العاملين ، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً ، لذا يمكن القول أن الإدارة الفعَّالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

وتعد الإدارة التعليمية العمود الفقري في العملية التعليمة والتي يعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية و تحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالعملية التعليمية وخاصة المعلمين الذين يعدون مرتكز أساسي لتطوير عملية التعليم والتعلم .

إن تلبية احتياجات المعلمينالوظيفية والشخصية، وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدي المعلمين نحو مؤسستهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدماتلجميع العاملين بما فيهم المعلمين، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم علي تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية ، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينية تقليدية تعتمد علي تنفذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم .

ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجاب نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية ،ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور(Taylor) وفايول(Fayol) وفيبر(Feber) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ

عليها إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل (Macneil, 1993: 3758)، لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول مفهوم العوامل التي تسهم في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقة ذلك بتطوير العملية التلعيمية وذلك من أجل توطيد علاقة إيجابية بين المعلمين أنفسهم والمعلمين والإدارة المدرسية والتربوية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف علي أهم العوامل المؤثرة في تحسين الرضا الوظيفي وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين المدرسي العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية ، وذلك من أجل محاولة تحسينها، بالإَضافة إلى دراسة أثر بعض المتغيرات الديموجرافية، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، على درجة الرضا.

مشكلة الدراسة :

في ضوء التطوير والتحديث لكافة جوانب العملية التعليمية المادية والفنية يبقي المعلمون أهم الجوانب لهذه العملية ، وان دورهم أساسي في عمليات التطوير والتحسين ، ويواجه المعلمين العاملين في فلسطين بشكل عام والعاملين بمارس الوكالة بشكل خاص من ظروف عديدة تتعلق بطبيعة عملهم ، ويرتبط ذلك بالجانب الإداري والفني التربوي والمدرسي ومعيقات العمل المدرسي لذلك لابد أن يتوفر لهم العوامل والظروف الملائمة لنجاح عملهم المدرسي أثناء تعاملهم المباشر مع محور العملية التعليمة وهم الطلاب ، والذي يسعى الجميع إلي زيادة نموهم وتطورهم ، باعتبارهم أهم مخرجات العملية التعليمية ، وبالتالي ظهرت مشكلة الدراسة في كيفية توفير ظروف ملائمة لعمل المعلمين تسهم بصورة مباشرة في تحسين رضاهم الوظيفي في ظل الظروف الصعبة التي يعاني منها المعلمون ، وكثرة التعليمات الإدارية ووجود نظام تعليمي لايتيح للمعلمين مزيدا من الديمقراطية في التعامل مع الطلاب والمجتمع المحلي ، ولا يستطيع فيه المعلمين التعبير عن آمالهم وآرائهم بحرية من خلال كثرة التعليمات الإدارية التي تقيد حرية المعلمين في العمل .

أسئلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما العوامل المؤثرة في مستوي الرضا الوظيفي وعلاقتها بتطوير فعالية أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ؟

وينبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدي المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ؟

2- ما العلاقة بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (05و) بين تقديرات عينة الدراسة عن الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية تعزي لمتغير الجنس (ذكر – أنثى) ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (05و) بين تقديرات الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلي متغير نوع المرحلة (إعدادي – ابتدائي) ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (05و) بين تقديرات عينة الدراسة عن الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلى متغير الخبرة (1-5 ، 6-10 ، فوق 10 سنوات) ؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (05و) بين تقديرات الرضا الوظيفي و تطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى إلي متغير مؤهل المعلمين (دبلوم – بكالوريوس- دراسات عليا) ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلي تحقيق ما يلي :

1- التعرف علي العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدي المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .

2- التعرف علي العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ؟

3- التعرف علي أثر بعض المتغيرات المؤثرة في الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة (الجنس – الخبرة- المؤهل- نوع المرحلة) .

4- وضع بعض التوصيات والمقترحات لتحسين الرضا الوظيفي للمعلمين لتطوير فعالية أداءهم بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها :

1- تلقي هذه الدراسة الضوء علي أهم الظروف والعوامل التي يواجهها المعلمـون بالمـدارس من اجل الحد من خطورتها .

2- تتعرف علي المناخ التعليمي المدرسي وأثره علي دافعية العمل لدي المعلمين .

3- تسهم في التعرف علي الحاجات الحقيقية للمعلمين من اجل تحسينها وتطويرها .

4- تسهم في التعرف علي الجو النفسي والانفعالي المرتبط بعمل المدرسين من أجل تحسينه .

5- تتعرف علي نوع الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية والمدرسية للمعلمين.

6- تسهم في خدمة دراسات أخري تربط بمجال المعلمين وتطويرهم.

أداة الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة في استبانة أعدها الكاتبين وتم تحكيمها وإيجـاد درجـة الصـدق والثبـات لها، وتتكون أداة الدراسة من عدة مجالات هي:

- نمط القيادة المدرسية.
- الحوافز
- التأهيل والتدريب
- المناخ التنظيمي المدرسي
- أساليب الإشراف التربوي

حدود الدراسة

تتضمن حدود الدراسة ما يلى

أ-حدود موضوعية وتشمل عوامل الرضا الوظيفي التالية : التأهيل والتدريب – الحوافز-المناخ التنظيمي المدرسي-أساليب الإشراف التروي- نمط القيـادة وعلاقتهـا بتطـوير فعاليـة أداء المعلمـين التعليمي.

ب- حدود زمانيـة ومكانيـة سـتطبق الدراسـة عـلي معلمـي مـدارس وكالـة الغـوث الدوليـة للمرحلة الإعدادية والابتدائية للعام الدراسي2005/2004 م.

منهجية الدراسة:

سيتبع الكاتبان المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرف وتحليل مستوي الرضا الوظيفي للمعلمين والعوامل المؤثر به وعلاقته بتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .

مصطلحات الدراسة :

سيتبنى الكاتبان المصطلحات الإجرائية التالية العوامل :

ويعنى بها مجموعة المؤثرات الايجابية والسلبية التي تؤثر في مستوي الرضي الوظيفي لدي المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة

الرضا الوظيفي :

مدي القبول أو الرفض لدي المعلمين لمهنتهم وادائهم نتيجة للإجراءات المتوفرة والمتبعة بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة والتي تتعلق بطبيعة عملهم بناء علي السياسة التعليمية التي تتبعها الإدارة التعليمية لوكالة الغوث الدولية بغزة .

عوامل الرضي الوظيفي : هي مجموعة المؤثرات الايجابية أو السلبية التي تؤدي إلي قبول أو رفض المعلمين لطبيعة عملهم كمعلمين نتيجة للإجراءات المتبعة بمدارس وكالة الغوث الدولية بناء علي السياسة التعليمية التي تتبعها الإدارة التعليمية لوكالة الغوث الدولية بغزة.

تطوير أداء المعلمين : هي تحسين الممارسات الإيجابية التي يقوم بها المعلمين داخل المدرسة والتي تسهم في زيادة قدرتهم علي تحقيق الأهداف التعليمية والمدرسية بفعالية بناء علي توفير مناخ وظروف مادية ومعنوية ملاءمة لحدوث عملية التعلم.

الفعالية :

هي قدرةعلي تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المدرسية المرغوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة .

مدارس وكالة الغوث الدولية : هي المدارس التي تشرف علي إدارتها وكالة الغوث الدولية

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية :

1- دراسة عليان (1991) التي هدفت إلي تحديد درجة رضي المرأة في المكتبات العامة والمتخصصة بالأردن علي العوامل المؤثرة ، وبلغت عينة الدراسة (112) موظف يعملون في المكتبات الأردنية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المشتغلات بالمكتبات الأردنية بصفة عامة غير راضيات عن العمل مع وجود فروق في درجة الرضا تبعا لنوع المكتبة ، بينما لا توجد فروق في درجة الرضا تبعاً لمتغيرات الراتب أو المستوي التعليمي أو التخصص أو الحالة الاجتماعية أو العمر أو الخبرة .

2-دراسة الهزايمة (1991) التي هدفت إلي معرفة نمط المدير القيادي وضبط الوضع المدرسي علي كل من رضي المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية بعمان ، وبلغت عينة الدراسة (47) مدرسة ثانوية حكومية ، وعدد المعلمين (158) معلماً ومعلمة ، وعدد التلاميذ (7604) طالبا وطالبة ، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها :

- توجد علاقة بين نمط المدير القيادي العالي ونفوذه ورضا المعلمين عن فرص الترقية والمرتب ورضا المعلمين العام .

- توجد علاقة بين نمط المدير القيادي المتدني ونفوذه ورضا المعلمين عن طبيعة العمل وعن المشاركة في العمل ورضي المعلمين العام .

- وجود فروق دالة إحصائيا بين درجات المعلمين تعزي لمتغير الجنس لصالح المعلمات في جوانب الرضا الوظيفي عن طبيعة العمل والمشاركة به ورضي المعلمين العام .

3- دراسة عبد الرحمن (1991) التي هدفت إلي معرفة العلاقة بين سلوكيات إدارية مختارة لمديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة رضي معلميهم لقراراتهم الإدارية ، وشملت عينة الدراسة (365) معلما ومعلمة ، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ايجابية بين استخدام المديرين لمهارة العلاقات الإنسانية وثقة المديرين بمعلميهم، والقدرة علي الاتصال والتواصل ودرجة رضي المعلمين لقراراتهم الإدارية .

- وجود فروق دالة إحصائياً لأثر كل من الجنس والمؤهل والخبرة بين السلوك القيادي للمديرين ودرجة رضاهم الوظيفي لصالح الإناث والمؤهل الأعلى والخبرة الأكثر.

4- دراسة العمري (1992) التي هدفت إلي تحديد مستوي الرضا الوظيفي لمدير المدارس في الأردن وكذلك العلاقة بين هذا المستوي وبعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية ، وبلغت

عينة الدراسة (323) مديرا ومديرة ، واستخدم الكاتب استبانة مينوسوتا لقياس الرضا الـوظيفي ، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها :

- وجود عوامل عديدة أسهمت في الرضا الوظيفي بشكل ايجابي لدي المديرين تتعلق بمستوي الإنجاز وتقدير المجتمع لهم.

- كانت عوامل التقـدم الـوظيفي والصـلاحيات والأجـور وأسـلوب اتخـاذ القـرار والاسـتقلالية مصدرا ضعيفا ومعيقا للرضا الوظيفي.

5- دراسة الشلعوط (1992) التي هدفت إلي معرفة درجة رضي مديري التربيـة والتعلـيم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية، وتكونت عينـة الدراسـة مـن (84) مديرا في وزارة التربية والتعليم و (538) مديرا ومديرة بالمدارس، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

- إن درجـة رصـا مديريـة التربيـة والتعلـيم عـن السـلوك الإداري لمـديري المـدارس الثانويـة الحكومية درجة مقبولة في مجالات الكفايـة المهنيـة والعلاقـات الإنسـانية والقـدرة عـلي الاتصـال والتواصل والتفاعل الإداري وثقة مدير المدرسة بالمعلمين والاهتمام بالمجتمع المحلي.

- لا توجد فروق دالة إحصائيا في درجة رضا مديريـة التربيـة والتعلـيم بـالأردن عـن السـلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية تعزي للجنس، بينما توجد فروق دالة إحصائياً في جميع المجـالات لصالح مديرية التربية لصالح الخبرة (6-10) سنوات.

6- دراسة المخلفي(1992: 246) التي هدفت إلى التعرف على العوامـل التـي تُسـهم في الرضـا عـن العمـل لـدى أعضـاء هيئـة التـدريس في جامعـة صنعاء،واسـتخدم الكاتـب المـنهج الوصـفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة تضم العديد من العوامل ،ودلَّـت النتـائج عـلى أن عـدم الرضـا ناجم عن الأجر المنخفض لأعضاء هيئة التـدريس كـما بّينـت أن هناكعلاقـة ذات دلالـة إحصـائية للإنجاز والتطور المهني والإشراف على العمل وتحمل المسؤولية ورضا أعضاء هيئـة التـدريس عـن العمل .

7- دراسة الشر يدي وعبـد الـرحيم (1999) التـي هـدفت إلي التعـرف عـلي أنمـاط السـلوك القيادي لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وعلاقته بالرضـا الـوظيفي للمعلمـين مـن وجهة نظر المعلمين ، ومعرفة أثر كل من الجنس والخبرة والتدريب عـلي الرضـا الـوظيفي لـديهم وتكونـت عينـة الدراسـة (775) معلـما ومعلمـة مـن المجتمـع الأصـلي البـالغ (5815) معلـما ومعلمـة واسـتخدم الكاتـب مقيـاس جـوردن (Gordon) لوصـف السـلوك القيـادي ومقيـاس مينوسوتا لقياس الرضا الوظيفي ، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها :

- وجود فروق بين النمط الديمقراطي والنمط التسلطي علي الرضا الوظيفي وذلك لصالح النط الديمقراطي.

- وجود فروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات لصالح المعلمات.

- لا توجد فروق في درجات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

ثانياً الدراسات الأجنبية :

1- دراسة سكامبيل وستيد (Steade: Scamble, & 1991) التي هدفت إلي معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات العمر والأجور، ومدة العمل ،وبلغت عينة الدراسة (64) فرداً يشكلون فريقاً مهني يعمل في المكتبات المتخصصة ومراكز الإعلام التربوي ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

– عدم وجود علاقة بين متغير السن أو الخبرة والرضا الوظيفي.

– وجود علاقة ايجابية بين الأجور والرضا الوظيفي .

2-دراسة ها.زارد(Hazard, 1991 : 994) التي هدفت إلي التعرف على درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس الثانوية في نبراسكا ، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطيق استبانة لهذا الغرض ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها : وجود أثر موجب دال إحصائياً لمقدار الراتب والأمن الوظيفي على الرضا الوظيفي. والأمن الوظيفي.

6- دراسة لياكو وشوماخر (Liacqu, & Schumacher: 1995: 11-51) التي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة أو عدم الارتياح في العمل، واستخدم الكاتب تقسيم هرز برج (Herz berg, 1968) في نظرية العاملين التي ركزت على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضي عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو، وتقدير الآخرين. ولاحظ أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضي عن العمل وتحسين الأداء.أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) فترتبط بالأجور، وبسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.

7- دراسة أبوسيري (Abouserie, 1996, PP. 8-49) التي هدفت إلي التحري عن علاقات ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها من جهة، ومستويات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة

التدريس الجامعية من جهة أخرى ، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانتين ، الأولي للكشف عن عوامل ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها والثانية لمعرفة العلاقة بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين،وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج تبين مدي تدني الخدمات الجامعية المقدمة للعاملين،ووجود علاقات مهمة إحصائياً بين الجانبين حيث تؤثر ضغوط العمل واستراتيجيات التعلم علي مستوي الرضي الوظيفي للعاملين

8- دراسة ترويل(Truell, Price, & et.al. : 1998: 1-11) التي هدفت إلي معرفة علاقات الدوافع الذاتية لهزبرج Heberg مع مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية الجامعية، واستخدم الكاتب نموذج هزبرج Hezberg لتصنيف الدوافع لمعرفة علاقته بالرضي الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود علاقات مهمة إحصائياً بين الدوافع الذاتية ومستويات الرضا الوظيفي.

تعليق علي الدراسات السابقة:

ينضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن كل دراسة من الدراسات السابقة ركزت علي أحد الجوانب أو العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي ، فمنها ما حاول إيجاد علاقة بين نمط القيادة لدي المديرين كالنمط الديمقراطي أو التسلطي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين ، ومنها ما ركز علي دور العلاقات الإنسانية وعلاقته بالرضا الوظيفي ، ومنها ما ركز علي الكفايات المهنية للمعلمين والتطور المهني والقدرة علي الاتصال والتواصل وتحمل المسئولية ومنها ما ركز علي الجانب المادي كالأجور ، ومنها ما ركز علي السياسة التعليمية وأثرها علي تحسين الرضا الوظيفي، ومنها ما ركز علي أثر الدوافع علي الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد أجمعت كافة الدراسات علي وجود علاقة قوية بين كل جانب من هذه الجوانب المادية والمعنوية علي تحسين الرضا الوظيفي للعاملين ومنهم المعلمين وتحسين أداءهم .

ولكن الدراسة الحالية تميزت عن باقي الدراسات السابقة في أنها حاولت إيجاد العلاقة بين مجموعة من العوامل المادية والمعنوية كنمط القيادة والحوافز والمناخ التنظيمي المدرسي والتأهيل والتدريب وأساليب الإشراف التربوي المتبعة في المدارس وأثرها علي تطوير وتحسين الرضا الوظيفي للمعلمين وتطوير فعاليتهم الأدائية في العمل المدرسي .

الإطار النظري :

تتحدد الإدارة بشكل عام بعنصرين هما: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني) فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح

أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية، وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسستهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساس الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد، والاستجابة لحاجاتهم .

وانطلاقاً من ذلك فإن مؤسسات التعليم بكافة أنواعها تتأثر إلى حد كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها المختلفة، كما أنها تخضع إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحاول من خلال إدارتها رفع وتحسين أوضاع العاملين فيها ورفاهيتهم، وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم من أجل نيل رضاهم الوظيفي ، الأمر الذي يزيد من طاقاتهم ودافعيتهم نحو تحقيق و إنجاز الأهداف التعليمية.

وبناءً على تطور الإدارة بشكل عام واتساع مجالاتها في العصر الحاضر، فلم تعد الإدارة التعليميةعبارة عن عملية روتينية تقليدية يتم فيها تنفذ الأوامر ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات المعلمين وكافة العناصر التعليمية وتقديم الخدمات الضرورية العامة وكل ما يتصل بهم وتحسين رضاهم الوظيفي.

ومن أجل توطيد علاقة إيجابية بين المعلمين والإدارة التعليمية والمدرسية لتحقيق الهدف الذي وجدت لأجله، لابد من استخدام عومل ومعايير موضوعية تحقق العدالة ورضا المستفيدين من توزيع الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية للمعلمين.

ودرج عدد كبير من الكاتبين والكتاب علي استخدام مصطلح الرضا الوظيفي رغم الاجتهادات في تعريفه ، فقد عرفه كامبل وسكارابيل (1983:36) بأنه : " زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد في العمل مع ما كان متوقعاً ".

و يعرفه هيربرت (Herbert:1990:146) ، بأنه " مشاعر الأفراد اتجاه أعمالهم ، وتعتمد هذه المشاعر علي ما يعتقد أن العمل يتجه له حالياً ، أي الإدراك بما هو كائن من ناحية وما ينبغي أن تحققه وظيفته من ناحية أخري "

بينما يعرفه نيستيرن (Nestern:1994:319)، بأنه " محصلة الشعور الذي يشعر به الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة

الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المنظمة له " .

يتضح من خلال التعريفات السابقة بأنها تركز علي العديد من الأمور التي تهتم بتحسين الجوانب النفسية للفرد بضمنها المعلمين من خلال استخدام العديد من المؤثرات والعوامل المرتبطة بسياسة النظام التعليمي ، بالإضافة لتحسين الجوانب المادية كالأجور والحوافز والتي ستعود بالأثر الإيجابي علي المعلمين ، الأمر الذي يؤدي إلي تحسين الأمن والرضا الوظيفي وتطوير فعالية أدائهم التعليمي.

ومن هنا يتأثر الرضا الوظيفي لدي المعلمين بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم بحالة المعلمين النفسية والمادية، حيث تؤثر السياسة التعليمية وما تقدمه الإدارة التعليمية للمعلمين من إمكانات وحوافز مادية و معنوية بشكل كبير علي نشاط المعلمين وأدائهم ، كما يؤثر أسلوب الإدارة المدرسية القيادي بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية علي ممارسات وسلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الأداء ، حيث يمثل مديرو المدارس بأنهم العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين التي تعتمد علي العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات ، وما يقدمه من زيادة وتحسين في النمو المهني لهم .

وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول علي العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن مدي اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله بما يعتقد أن يستحقه العائد (Tharringtom :1995) ، وهذا يؤكد مدي الخدمة التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها وأثرها علي حسن أداء الفرد لوظيفته وخاصة المعلمين لذا فيعتقد "إن هناك ارتباطاً عكسياً بين العائد الفاقد والعائد الفعلي من جهة والرضا الوظيفي عن العمل من جهة أخري ، حيث يقوم الفرد بعملية متوازنة بين عملية العائد وما يقدمه الفرد للمؤسسة ، فإذا تساوي العائد بما يقدمه الفرد للمؤسسة يزداد الشعور بالرضا وأي اختلال بالتوازن لصالح المؤسسة يقل الرضا الوظيفي" .

وهناك عومل عديدة يمكن استخدامها من قبل الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بصورة مباشرة في التأثير وتوجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم المدرسي والصفي بما ينعكس بالإيجاب علي تحسين العملية التعليمية بشكل عام، وإحداث النمو المتكامل والشامل للطلاب في كافة النواحي والتي تسعي الإدارة التعليمية بمساعدة الإدارة المدرسية علي تحقيقها لدي الطلاب باعتبارهم أنهم هم محور العملية التعليمية من خلال توفير مايلي(أحمد :2003) :

1- الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدو عديدة وبأسلوب علمي بناء علي حاجاتهم المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل والحصول علي تعلم ذو معني وفعال ينعكس علي الطلاب .

2- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناء علي نشاطهم وخبراتهم وقدراتهم حتي يشعر المعلمين بانتمائهم للمدرسة ، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي .

3- التعرف علي حاجات المعلمين المهنية في عملية التدريس وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناء علي هذه الحاجات من اجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعدهم في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة ، وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وتكلفة ووقت .

4- استخدام أنماط قيادية ديمقراطية من قبل الإدارة المدرسية تركز علي رفع الروح المعنوية والانتماء للمعلمين ، وتزيد دافعيتهم نحو التعلم وحب مهنة التدريس من خلال زيادة التفويض وحسن التعامل ومراعاة شؤونهم الشخصية بالمدرسة ، وإقامة علاقات متوازنة معهم تحببهم في العمل المدرسي .

5- أن تتسم أساليب الإشراف التربوي التي يستخدمها المديرون والمشرفون التربويين مع المعلمين بالديمقراطية والتي تراعي حاجات المعلمين المهنية ، وأن تبتعد عن الأسلوب التسلطي وتصيد أخطاء المعلمين ، وأن تتم الزيارات الصفية للمعلمين حسب الأصول العلمية الحديثة والتي تعتمد علي التعاون والمشاركة في عملية الإعداد والتنفيذ والتقويم للزيارة الصفية .

ثانياً : فعالية أداء المعلمين :

إن المعلمين هم العنصر الأساسي في نجاح العملية التعليمية ، وبالتالي هم بحاجة إلي المزيد من العناية والرعاية والكتاب عن الأسباب الي تعيق نشاطهم من اجل التخلص منها وتدعيم المواقف الإيجابية وتعزيزها وتوفير كافة الإمكانات المادية والمعنوية التي تزيد هذا النشاط التعليمي ، وتساعد المعلمين علي تحسين أداءهم وزيادة فعاليتهم التدريسية ، فالمعلم له أدوار ومهمات ومسئوليات مهمة في العملية التعليمة ، وهذه الأدوار تتعلق بطبيعة عمله ومنها (نشوان:2000) :

1- المعلم قائد تربوي قادر علي استخدام الدافعية، ويفهم دور الاستعداد في التعلم ، ويخطط للمواقف التعليمية ، ويتقن مهارات التخطيط والتنفيذ والتقويم المدرسي.

2- المعلم قائد اجتماعي ، يهتم بتوفير مناخ تعليمي مناسب ويضبط نشاطات التفاعل ويكيفها بما يناسب نمو التلاميذ .

3- المعلم منشط للنمو الانفعالي السوي من خلال تقوية جوانب الضعف لدي المتعلمين ، ويخفض من مستوي القلق والتوتر لدي المتعلمين ، ويركز علي الجوانب النفسية والاجتماعية للمتعلمين ويساهم في تحسينها .

4- المعلم وسيط تواصل فعال مع الوالدين والبيئة المحلية .

هذه الأدوار والمهمات المهمة المطلوبة من المعلم تحتاج إلي توفر العديد من الكفايات والمهارات التي تساعده علي أداء مهماته المطلوبة بفعالية ، ومن هذه الكفايات (نشوان: مرجع سابق:2000):

- القدرة علي تخطيط الدروس من خلال وضع الأهداف التعليمية المناسبة .
- القدرة علي اختيار طرق وأساليب التعليم الملائمة لإمكانات المدرسة والطلاب .
- القدرة علي استخدام التقويم وبأساليب المختلفة بفعالية .
- قيادة المواقف الصفية بفعالية.
- تنظيم المهارات الإدارية والفنية التي تساعده علي تحقيق أهدافه.
- إتقان مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب والمدرسين وكافة ناصر العملية التعليمية

هذه المهمات والمسؤوليات والكفايات لدي المعلمين تبين مدي أهمية الأدوار المطلوبة منهم في تحسين عملية التعليم والتعلم ، وبالتالي لا بد أن ترتبط هذه الأدوار والمهمات بتوفير العديد من المؤثرات والعوامل التي تساعد المعلمين في تحقيق أهدافهم والقيام بأدوارهم المختلفة بالمدرسة بجدية وفاعلية، وذلك حني تزداد دافعية المعلمين نحو العمل وتزداد أيضاَ روحهم المعنوية التي تساعدهم علي تقبل عملهم والقيام به في جو نفسي اجتماعي مناسب .

إن المعلمين بحاجة إلي المزيد من الاهتمام في كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تساعدهم للقيام بدورهم الكبير اتجاه الطلاب والمدرسة والمجتمع ، ومن هنا يمكن دور الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في توفير كافة الخدمات المادية التي يحتاجها المعلمون والتي تعتبر من أهم العوامل التي يشعر المعلمون من خلالها بتوفر عنصر الأمن والأمان والروح المعنوية والطمأنينة وتزيد دافعيتهم نحو تحسين الأداء ،وهذه الخدمات تتعلق بتحسين الأجور وطرق الترقيات والنقل لأماكن عمل بالمدارس قريبة من سكناهم ، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم تشجعهم علي المزيد من العطاء والجهد ، أما الجوانب المعنوية فيجب أن تركز علي تحسين نموهم الإداري المهني في عملية التعليم والتعلم من خلال التدريب المستمر أثناء الخدمة لتدعيم وتوليد مهارات تعليمية في

كافة المجالات تزيد من فعـاليتهم الأدائيـة ، وعمـل دورات تدريبيـة مناسـبة لحاجـاتهم بـإشراف متخصصين بالجوانب المهنية اللازمة للمعلمين لأداء عملهم ضمن المواصفات والتوصيف الـوظيفي المطلوب منهم ، وهذا يتطلب توفير مناخ تنظيمي مدرسي مناسـب وهـذا يـرتبط بـنمط القيـادة التي يتبعه مديرو المدارس في تنفيذ مهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية بالمدرسة ..

ويتطلب ذلك أيضاً توفير مهارات وقدرات قيادية من قيل مديري المدارس والمشرفين التربويين في عملية الاتصال والتواصل الفعال مع المعلمين ضمن استخدام أساليب إشرافية متنوعة و حديثة في التقويم تأخذ في الاعتبار حالات وظروف المعلمين النفسية والاجتماعية من خلال بنـاء علاقـات اجتماعية بناءة معهم ، والمشـاركة معهـم في اتخـاذ القـرارات المتعلقـة بعمليـة التعلـيم والـتعلم واحترام آرائهم وأفكارهم وميولهم، بعيداً عن استخدام أساليب الإشراف القديمـة التـي تركـز عـلي تصيد أخطاء المعلمين ومحاسبتهم ، الأمر الذي يولـد لـديهم جوانـب سـلبية نحـو عمليـة الـتعلم ويولد لديهم أيضاً عدم الرغبة في تحسين وتطوير أدائهم بشكل فعال

إجراءات الكتاب

أولا/ عينة الكتاب:

تم اختيار عينة الكتـاب مـن بـين معلمـي ومعلـمات المرحلـة الأساسـية والإعداديـة بطريقـة عشوائية تمثل فيها جميع المتغيرات المراد دراستها، فجاء عدد أفراد العينة (302) معلما ومعلمـة ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1)

عينة الكتاب موزعة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغيرات	المعلمون				المعلمات				المجموع الكلي
	سنوات الخبرة			مجموع المعلمين	سنوات الخبرة			مجموع المعلمات	
	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
دبلوم متوسط	16	18	17	51	1	20	16	53	60
بكالوريوس	25	28	30	83	3	31	35	103	171
دراسات عليا	3	2	1	6	1	2	3	6	12
المجموع الكلي	44	48	48	140	5	53	54	162	243

ثانيا/ أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة باستبانة لمعرفة عوامل الرضا الوظيفي وعلاقتها بتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة .

خطوات إعداد الاستبانة:

أ- تحديد الهدف من الاستبانة:

تم إعداد استبانة مغلقة بهدف قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين وتطوير أدائهم التعليمي في ضوء بعض المتغيرات .

ب- بناء فقرات الاستبانة وصياغتها:

صمم الكاتبان الاستبانة في صورة معلومات تتعلق بواقعالرضا الوظيفي لدي معلمي وكالة الغوث الدولية بغزة، وتتطلب استجابة من المعلم تعبر عن رأيه في درجة الرضا الوظيفي من بين أربعة بدائل مدونة أمام كل ممارسة (كثيرا-قليلا-نادرا-معدوما)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (41) فقرة موزعة على مجالات الدراسة (نمط القيادة-الحوافز-المناخ التنظيمي – التأهيل والتدريب – أساليب الإشراف التربوي).

ج- صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تضمنت المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية للتأكد من صدق فقرات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات طبقا لآرائهم.

د- ثبات الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) معلما ومعلمة بالمرحلة الإعدادية، ومن نتائج هذا التطبيق توصل الكاتبان إلى حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة Kuder & Richardson حيث بلغ (0.86)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها في تطبيق الاستبانة على عينة الكتاب، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية(*) مكونة من (44) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة الخمسة كما هو موضح في جدول رقم (2) التالي.

جدول رقم (2)

مواصفات الاستبانة في صورتها النهائية

مجالات الاستبانة	الفقرات التي تقيس كل مجال	عدد الفقرات	الوزن النسبي
نمط القيادة المدرسية	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9	9	%0.20
الحوافز	10، 11 ، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18	9	%0.20
المناخ التنظيمي المدرسي	19، 20 ، 21 ، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28	10	%1و23
التأهيل والتدريب	29،31،،32،33،34،35، 36	8	%1و18
أساليب الإشراف التربوي	37،38، 39 ،40، 41، 42، 43 ،44	8	%1و18
المجموع		44	%100

المعالجات الإحصائية:

للحصول علي نتائج الدراسة الميدانية استخدم الكاتبان المعالجات الإحصائية التالية :

متوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات، مربع كاي ،واختبار (ت) لمعرفة دلالة الجنس والدورات التدريبية - تحليل التباين الأحادي لمعرة الفروق في الاستجابات وفقاً للمؤهل والمنطقة التعليمية والخبرة .

(*) ملحق رقم (1): استبانة الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين التعليمي.

النتائج والتوصيات والمقترحات :

أولاً : النتائج :

للتأكد من ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمجموع الكلي للاستبانة ، تم حساب مربع كاي (Chi - Square) لكل فقرة كما يتضح بالجدول التالي رقم (3)

جدول رقم (3)

حساب مربع كاي لفقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	مربع كاي
1	استخدام عمليات التفويض للمعلمين بصورة سليمة	73
2	إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجة متوازنة	49
3	مراعاة حاجات ورغبات المعلمين المهنية	61
4	تنمية روح التعاون بين المعلمين	43
5	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية	92
6	مراعاة قدرات و كفايات المعلمين	122
7	تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	130
8	العمل بروح الفريق المدرسي الواحد	115
9	الابتعاد عن التعليمات والأعمال الروتينية الكتابية	48
10	الزيادات السنوية التي تقدمها إدارة الوكالة	110
11	الزيادات التشجيعية لبعض المعلمين الفعالين	101
12	مراعاة تنقلات المعلمين بين المدارس حسب سكناهم	92
13	تكريم المعلمين النشطين والفعالين بالمدارس	43
14	تكريم المعلمين الذين أنهوا الخدمة المدرسية	91
15	نظام الترقيات المتبع بالوكالة	108
16	التعامل مع المعلمين حسب نظام التعاقد	54
17	إطلاع الإدارة المدرسية المعلمين علي نتائج التقارير السنوية	122
18	تقدير الإدارة المدرسية لجهود المعلمين الإبداعية	90
19	التعامل مع المعلمين حسب مؤهلاتهم العليا	73
20	سلامة النظام المدرسي والانضباط والصفي	61
21	الاهتمام بعملية النظافة والصحة المدرسية	130
22	مراعاة حاجات المعلمين في الجدول المدرسي والمناوبة	126
23	إتاحة الفرصة للمعلمين للقيام بالنشاطات اللامنهجية	73
24	نظام التقويم المدرسي مناسب لأداء وقدرات المعلمين	71

25	توفير المزيد من الحرية والديمقراطية للمعلمين أثناء عملهم	48
26	توفير جو من الأمن والأمان للمعلمين داخل المدرسة	49
27	توفيرإمكانات مدرسية مادية تراعي أعداد الطلاب في الفصول	131
28	السمعة الطيبة للمدرسة من جميع النواحي علي مستوي المنطقة	122
29	تأهيل المعلمين أثناء الخدمة بطريقة مناسبة	128
30	عقد الدورات التدريبية للمعلمين في العطل المدرسية	101
31	تركيز الموضوعات التدريبية علي حاجات حقيقية للمعلمين	127
32	تقويم المعلمين في الدورات التدريبية يتم بشكل موضوعي	83
33	طول مدة الدورات التدريبية وكثرتها	121
34	تقديم موضوعات الدورات التدريبية من قبل خبراء متخصصين	58
35	إسهام الدورات التدريبية في تحسين النمو المهني للمعلمين	48
36	إسهام الدورات التدريبية في تقوية العلاقة بين المعلمين والمشرفين	49
37	التركيز علي الزيارات الصفية	70
38	تلبية حاجات ورغبات المعلمين المهنية	101
39	التركيز علي أداء المعلمين الصفي	83
40	الاهتمام بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين	127
41	الإسهام في زيادة تقبل ودافعية المعلمين نحو عملية التعلم	121
42	التركيز علي تنمية النمو المهني للمعلمين بصورة فعالة	99
43	تنوع أساليب الإشراف التربوي حسب المواقف الصفية	121
44	اعتمادها علي التعاون والمشاركة بين المعلمين والمشرفين	67

يستدل من نتيجة الجدول السابق أن جميع الفقرات دالة إحصائياً وترتبط بمجالاتها وذلك لارتفاع قيمة مربع كاي لكل فقرة .

إجابة السؤال الأول وهو : ما عومل الرضا الوظيفي لدي معلمي وكالة الغوث الدولية بغزة؟

ولإجابة السؤال الأول للدراسة، تم ترتيب فقرات الاستبانة ككل تصاعديا حسب متوسطاتها الحسابية كما يتضح من الجدول رقم (4) .

جدول رقم (4)

ترتيب متوسطات فقرات الاستبانة ككل تصاعديا حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33	طول مدة الدورات التدريبية وكثرتها	2و45	99و
30	عقد الدورات التدريبية في العطل المدرسية	2و56	1و1
37	التركيز علي الزيارات الصفية	2و78	95و
39	التركيز علي أداء المعلمين الصفي	2و88	97و
7	التركيز علي تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	2و93	1و02
9	الابتعاد عن التعليمات والأعمال الروتينية	2و95	1و1
5	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية	2و98	1و2
10	الزيادات السنوية التي تقدمها إدارة الوكالة	3و13	98و
16	التعامل مع المعلمين حسب نظام التعاقد	3و17	97و
6	مراعاة قدرات وكفايات المعلمين	3و13	1و1
28	السمعة الطيبة للمدرسة من جميع النواحي علي مستوي المنطقة	3و23	1و2
15	نظام الترقيات المتبع بالوكالة	3و33	1و01
19	التعامل مع المعلمين حسب مؤهلاتهم العليا	3و38	98و
14	تكريم المعلمين الذين انهوا الخدمة	3و45	89و
8	استخدام أساليب ديمقراطية حديثة في التعامل مع المعلمين	3و51	1و1
1	استخدام عمليات التفويض للمعلمين بصورة سليمة	3و57	1و0
34	تقديم موضوعات الدورات التدريبية من قبل خبراء متخصصين	3و63	1و1
11	الزيادات التشجيعية لبعض المعلمين الفعالين	3و69	0و99
24	نظام التقويم المدرسي مناسب لأداء وقدرات المعلمين	4و73	1و2
4	تنمية روح التعاون بين المعلمين للعمل بروح الفريق	4و75	1و0
17	إطلاع المعلمين علي نتائج التقارير السنوية	3و77	1و1
36	إسهام الدورات التدريبية في تقوية العلاقة بين المعلمين والمشرفين	3و80	1و1
27	توفير إمكانات مدرسية تراعي أعداد الطلاب في الفصول	3و83	1و0
35	إسهام الدورات التدريبية في تحسين النمو المهني للمعلمين	3و85	1و0
21	الاهتمام بعملية النظافة والصحة المدرسية	3و87	98و
35	إسهام الدورات التدريبية في تحسين النمو المهني للمعلمين	3و90	98و
41	الإسهام في زيادة تقبل المعلمين نحو عملية التعلم	3و95	1و1
2	إقامة علاقات إنسانية مع جميع المعلمين بدرجات متوازنة	4و05	1و1
3	مراعاة حاجات ورغبات المعلمين المهنية	4و10	1و1

24	نظام التقويم المدرسي مناسب لأداء وقدرات المعلمين	13و4	60و
23	إتاحة الفرصة للمعلمين للقيام بالنشاطات اللامنهجية	16و4	98و
36	إسهام الدورات التدريبية في تقوية العلاقة بين المعلمين والمشرفين	62و3	85و
43	تنوع أساليب الإشراف التربوي حسب المواقف الصفية	62و3	0و1
44	اعتماد الأساليب الإشرافية علي التعاون و بين المعلمين والمشرفين	63و3	1و1
25	توفير المزيد من الحرية والديمقراطية للمعلمين أثناء عملهم	63و3	1و1
31	تركيز الموضوعات التدريبية علي حاجات حقيقية للمعلمين	64و3	81و
32	تقويم المعلمين في الدورات التدريبية يتم بشكل موضوعي	67و3	87و
42	التركيز علي تنمية النمو المهني للمعلمين بصورة فعالة	70و3	0و1
26	توفير جو من الأمن والأمان للمعلمين داخل المدرسة	76و3	95و
40	الاهتمام بتوفير جو نفسي انفعالي محبب	77و3	97و
38	تلبية حاجات ورغبات المعلمين المهنية	78و3	87و
29	تأهيل المعلمين أثناء الخدمة بطريقة مناسبة	84و3	97و
22	مراعاة حاجات المعلمين في الجدول المدرسي والمناوبة	91و3	95و
20	سلامة النظام والانضباط المدرسي	99و3	99و

يتضح من الجدول السابق أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي تعبيرا عن الرضا الوظيفي في فقرات الاستبانة ككل من قبل عينة الدراسة والتي حصلت علي أعلي المتوسطات هي :

سلامة النظام والانضباط المدرسي ، مراعاة حاجات المعلمين في الجدول المدرسي والمناوبة ، تأهيل المعلمين أثناء الخدمة،توفير الأمن والأمان وجو نفسي انفعالي محبب للمعلمين ، تنمية المعلمين مهنيا ، وتقويمهم بصورة موضوعية في الدورات التدريبية ، التركيز علي الحاجات الحقيقية للمعلمين ، وتوفير الحرية والديمقراطية للمعلمين ، وممارسة أساليب ديمقراطية ومتنوعة في الإشراف التربوي ، لذاك لابد من الاهتمام بهذه العوامل وتحسينها حتى لا تترك أثر سلبي علي العملية التعليمية ، وخاصة النظام والانضباط المدرسي ، وتلبية احتياجات المعلمين الإدارية والمهنية وهي جوانب إدارية ترتبط بعمل الإدارة المدرسية، هذا يؤكد أن للإدارة المدرسية دور كبير في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين .

بينما أقل الفقرات ممارسة من قبل عينة الدراسة والتي حصلت علي أقل المتوسطات هي :

طول مدة الدورات التدريبية وكثرتها،عقد الدورات التدريبية في العطل المدرسية،التركيز علي الزيارات الصفية،التركيز علي أداء المعلمين الصفي، التركيز علي تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، الابتعاد عن التعليمات والأعمال الروتينية ، مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات

التربوية ، الزيادات السنوية التي تقدمها إدارة الوكالة ، التعامل مع المعلمين حسب نظام التعاقد ، مراعاة قدرات وكفايات المعلمين .

وتؤكد نتائج الجدول السابق أنه يمكن تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال التقليل من مدة الدورات التدريبية وعددها ، واستخدام أساليب ديمقراطية في الإشراف التربوي والتي لا تركز علي أداء المعلم فقط ، ولكن تهتم بكافة جوانب النمو المهني للمعلمين ، كما أن المعلمين لا يهتمون كثيرا بتحسين الجوانب المادية كالزيادات السنوية ونظام العمل وهذا يؤكد الرضا عن نظام الحوافز المقدمة لهم من إدارة الوكالة .

5- اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات

أ- المقارنة بين متوسطات فقرات الاستبانة طبقاً للجنس :

جدول رقم (5)

اختبار (ت) للمقارنة بين فقرات الاستبانة طبقاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
نمط القيادة	ذكر أنثي	140 162	39و4 9و8	9،9 2،9	6و4	دالة عند 05و
الحوافز	ذكر أنثى	140 162	7،5 7و6	9و4 4،1	9و	غير دالة عند 05و
المناخ التنظيمي المدرسي	ذكر أنثي	140 162	8،6 7،5	4،1 6،1	7،2	دالة عند 05و
التأهيل والتدريب	ذكر أنثي	140 162	23و5 15و4	12و6 8و7	8و5	دالة عند 05و
أساليب الإشراف التربوي	ذكر أنثي	140 162	8و5 13و2	5و4 9و7	6و5	دالة عند 05و
المجموع	ذكر أنثي	140 162	87و5 52و6	36و9 37و8	27،7	دالة عند 05و

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (302) هي القيمة (66و1)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة (ت) المحسوبة في مجالات الدراسة الأول والثالث والرابع وفي الدراسة ككل أكبر من قيمة (ت) الجدولية (66و1) ، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (05و) وذلك لصالح الذكور في المجال الأول والثالث

والرابع و والدراسة ككل ، بينما توجد فروق دالة إحصائياً في المجال الخامس (أساليب الإشراف التربوي) لصالح الإناث، و لا توجد فروق دالة إحصائيا المجال الثاني (الحوافز) .

ويمكن تفسير أن الفروق لصالح الذكور في المجال الأول والثالث والرابع والاستبانه ككل إلي أن نمط القيادة والمناخ التنظيمي في مدارس الذكور أكثر ديمقراطية بما يعنيه من انتشار التعاون والعلاقات الإنسانية والتفويض وكل ما يرتبط بالنمط الديمقراطي من إجراءات وأجواء مناخية مريحة ، بينما يشعر المعلمون أنهم بحاجة إلي المزيد من التدريب والتأهيل بدرجة أكثر من المعلمات لعدم اكتسابهم والكفايات و المهارات التدريسية في الجامعات كالمعلمات ، بينما يعزي الفروق لصالح المعلمات في المجال الخامس (أساليب الإشراف) لأن المشرفين يفضلون الإشراف التربوي علي المعلمات ويقدموا الخدمات والخبرات التربوية لهن بدرجة أكثر من المعلمين الذكور، بينما يعزي عدم وجود فروق دالة إحصائيا في المجال الثاني (الحوافز) إلي تساوي الخدمات والحوافز التي تقدمها إدارة الوكالة لكل من المعلمين والمعلمات ، وأن الحوافز المقدمة لا تميز بين الذكور والإناث ، ولكنها تقتصر علي خبرات جميع المعلمين والمعلمات في المجال التعليمي.

ب- المقارنة بين متوسطات فقرات الاستبانة طبقا لنوع المرحلة الدراسية :

جدول رقم (6)

اختبار (ت) للمقارنة بين فقرات الاستبانة طبقاً لنوع المرحلة الإعدادية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
نمط القيادة	ابتدائي إعدادي	140 162	12و5 18و3	9،9 2،9	8و1	دالة عند 05و
الحوافز	ابتدائي إعدادي	140 162	7،5 10و6	4و9 4،1	3و7	دالة عند 05و
المناخ التنظيمي المدرسي	ابتدائي إعدادي	140 162	9،6 8و6	4،1 6،1	3،2	دالة عند 05و
التأهيل والتدريب	ابتدائي إعدادي	140 162	14و5 18و4	12و6 8و7	5و5	دالة عند 05و
أساليب الإشراف التربوي	ابتدائي إعدادي	140 162	8و5 13و2	5و4 9و7	9و8	دالة عند 05و
المجموع	ابتدائي إعدادي	140 162	49و9 52و6	69و1 37و8	29و4	دالة عند 05و

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (302) هي القيمة (66و1)

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة (ت) المحسوبة في كافة مجالات الدراسةأكبر من قيمة (ت) الجدولية (66و1)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (05و) وذلك لصالح المرحلة الإعدادية.

وهذه النتائج تنسجم من الناحية النظرية مع أن معلمي المرحلة الإعدادية يتميزوا عن معلمي المرحلة الابتدائية من حيث نمط القيادة الذي يستخدمه مديرو المدارس الإعدادية، والحوافز المقدمة لهم من حيث نظام الترقيات والرواتب، وكذلك من حيث التأهيل والتدريب وعدد الدورات التدريبية، وأساليب الإشراف التربوي المستخدمة وقدرتهم علي تفهمها ، وهذا يدل علي أن معلمين المرحلة الإعدادية أكثر تأهيلا من الناحية العلمية والتربوية، وبالتالي يتمتعوا برضا وظيفي في عملهم أكثر من معلمي المرحلة الابتدائية، وهذا سينعكس ايجابياً علي تحسين رضاهم الوظيفي و أدائهم في العمل.

ج – تحليل التباين الأحادي للفقرات طبقاً للمؤهل العلمي .

جدول رقم (7)

تحليل التباين الأحادي لفقرات المجال الأول (نمط القيادة) طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	2	19و2	5و7	.20و	غير دالة
داخل المجموعات	300	16859	88		
المجموع	302	16878	95و5		

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (302) هي القيمة (66و1)

يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية ، مما يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الأول (نمط القيادة) .

ويستدل من نتيجة الجدول السابق أن الرضا الوظيفي لا يتأثر بمؤهلات المعلمين حول نمط القيادة المدرسية ، لأن نظام التعليم بالوكالة لا يراعي حاجات المعلمين أو المعلمات حملة الشهادات العليا .

جدول رقم (8)

تحليل التباين الأحادي لفقرات المجال الثاني (الحوافز) طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	2	101	48	3و4	غير دالة
داخل المجموعات	300	15616	18668		
المجموع	302	15717			

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (300) هي القيمة (66و1)

يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية ، مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني (الحوافز) .

ويستدل من نتيجة الجدول السابق أن الرضا الوظيفي يتأثر بالحوافز التي تقدمها غدارة التعليم بالوكالة للمعلمين ، حيث تؤثر الحوافز علي الرضا الوظيفي بدرجة أكبر علي المعلمين حملة الشهادات العليا ، وبالتالي سينعكس ذلك علي أدائهم المدرسي.

جدول رقم (9)

تحليل التباين الأحادي لفقرات المجال الثاني (المناخ التنظيمي) طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	2	101	37	85و	غير دالة
داخل المجموعات	300	13216	16548		
المجموع	302	13317			

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (300) هي القيمة (66و1)

يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية ، مما يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثالث (المناخ التنظيمي) ، وهذا يؤكد مدي التقارب والتشابه في الظروف البيئية والنفسية والاجتماعية للشعب الفلسطيني في غزة لمدي التقارب بين المناطق التعليمية ، والتشابه في الإمكانات المادية المتوفرة ، والتقيد بالتعليمات والإرشادات الإدارية المدرسية والتعليمية المقدمة من إدارة الوكالة .

جدول رقم (10)

تحليل التباين الأحادي لفقرات المجال الثاني (التأهيل والتدريب) طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	2	88	37	11و	غير دالة
داخل المجموعات	300	11523	14328		
المجموع	302	11611			

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (300) هي القيمة (66و1)

يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية ، مما يدل علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الرابع (التأهيل والتدريب) ، وهذا يؤكد حاجة المعلمين وخاصة الجدد إلي التأهيل والتدريب التربوي والعلمي نظراً للتشابه في التأهيل الجامعي ، وان التأهيل لا يؤثر علي الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات .

جدول رقم (11)

تحليل التباين الأحادي لفقرات المجال الثالث (أساليب الإشراف التربوي) طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	2	466	240	3و6	* دالة
داخل المجموعات	300	24966	351		
المجموع	302	25432			

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (181) هي القيمة (66و1) .

يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية،مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثالث (أساليب الإشراف التربوي) لصالح حملة الدراسات العليا، ويستدل من نتيجة الجدول السابق أن حملة الدراسات العليا من المعلمين والمعلمات لهم معرفة واطلاع أوسع علي أساليب الإشراف التربوي الحديثة والمستخدمة ، ويتقبلون استخدام هذه الأساليب الحديثة لقناعتهم بأهميتها في تحسين عملية التعليم والتعلم ، مما يؤدي إلي زيادة تقبلهم ورضاهم الوظيفي لها .

ج- تحليل التباين الأحادي لمجالات الدراسة طبقا للخبرة .

جدول (12)

تحليل التباين الأحادي لفقرات الاستبانة ككل طبقاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	2	1021	420	76و	غير دالة
داخل المجموعات	300	12623	699		
المجموع	302	13644			

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (302) هي القيمة (66و1)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية ، وهذا يدل علي عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين فقرات الاستبانة ككل طبقا للخبرة .

ويستدل من نتائج الجدول السابق أن خبرة المعلمين لا تؤثر بشكل عام علي الرضا الوظيفي وربما يرجع ذلك إلي أن نظام التعليم بالوكالة يقوم بإعداد كافة المعلمين مهنيا، حيث يتشابه المعلمين في خبراتهم التعليمية خلال فترة قصيرة في العمل من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها إدارة التربية والتعليم بالوكالة لجميع المعلمين، وهذا يتماشى مع أن الرضا الوظيفي للمعلمين لا يتأثر بالخبرة لوجود نظام الحوافز المادية في الوكالة والذي يأخذ بالاعتبار سنوات الخبرة عند الزيادات السنوية للمعلمين والمعلمات ، كما أن نمط القيادة يراعي خبرات المعلمين من حيث تفويض الصلاحيات لذوي الخبرة الأطول ، والتعامل مع المعلمين حسب الفروق الفردية وخبرتهم وقدراتهم من خلال حسن التعامل معهم ، واستخدام الأساليب الديمقراطية في التعامل كما تقوم إدارة الوكالة بتنظيم عمليات التدريب والتأهيل للمعلمين حسب خبراتهم التدريسية بحيث يتم تأهيل كافة المعلمين المؤهلين حسب مؤهلاتهم أيضاً وزيادة نموهم المهني منذ تعينهم في عمليات التعليم الأولي مع تحسين النمو المهني للمعلين ذوي الخبرات الأطول أثناء الخدمة .

جدول (13)

تحليل التباين الأحادي لفقرات المجال الثالث (أساليب الإشراف التربوي) طبقاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
بين المجموعات	2	1347	560	3و8	* دالة
داخل المجموعات	300	22347	145		
المجموع	302	22694			

* حدود الدلالة عند مستوي (05و) ودرجة حرية (302) هي القيمة (66و1)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية ، وهذا يدل علي وجود فروق دالة إحصائيا بين فقرات المجال الثالث (أساليب الإشراف التربوي) طبقا للخبرة وذلك لصالح الخبرة الأطول .

ويستدل من نتيجة الجدول السابق، ورغم عدم وجود فروق دالة إحصائيا في مجال الخبرة بالنسبة لباقي المجالات إلا أن لمجال الإشراف التربوي يوجد فروق دالة إحصائياً لصالح الخبرة الأطول ، أي أن للخبرة دور كبير في تقبل أساليب الإشراف التربوي من قبل المعلمين والمعلمات اعتقادا منهم أن لأساليب الإشراف التربوي دور مهم في تحسين وتطوير الرضا الوظيفي للمعلمين وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي .

ثانياً : التوصيات والاقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والإطار النظري ، يقترح الكاتبان ما يلي :

1-تحسين وتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس، وإتباع الأنماط القيادية الديمقراطية التي تراعي مستويات وحاجات المعلمين وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والتربوية من أجل زيادة رضاهم الوظيفي الذي سينعكس بالإيجاب علي تحسين أدائهم ونموهم المهني .

2- تحسين وتطوير نظام الحوافز والترقيات بوكالة الغوث المادية من الناحية المادية والمعنوية، وأن يراعي كفايات وقدرات المعلمين المهنية والتطويرية والابتكارية ، وتشجيع المبدعين منهم علي الاستمرار في العمل المبدع الذي سيساعد علي تطوير أدائهم التعليمي .

3- العمل علي تحسين النمو المهني للمعلمين من خلال مديري المدارس، والتقليل من الدورات التدريبية ومدتها أثناء الخدمة والعطل المدرسية لأنها تسبب الضيق والإرهاق للمعلمين خاصة إذا شعر المعلمون بعدم الاستفادة منها من الناحية العملية، وأن تركز هذه الدورات التدريبية وعملية التأهيل علي الجانب التطبيقي والمهاري للمعلمين ، وأن تلبي الدورات التدريبية وعمليات التأهيل

حاجاتهم المهنية، وأن تتم هـذه الـدورات بعـد حصر الحاجـات الحقيقيـة والفعليـة للمعلمـين قبـل تنفيذ هذه الدورات التدريبية .

4- توفير مناخ تنظيمي مادي ومعنوي مناسب للمعلمـين لأداء أعمالهـم المدرسـية مـن خـلال تحسين نظام البيئة المدرسية والانضباط المدرسي ، وإقامة علاقـات متوازنـة مـع المجتمـع المـدرسي للمساهمة في عمليات حفظ النظام من خلال التعاون والمشاركة في القرارات المدرسية، وذلك مـن أجل تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين وقبولهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل

5-تحسين أساليب الإشراف التربـوي وتنوعهـا وعـدم اقتصـارها عـلي الزيـارات الصـفية التـي تسبب القلق والضيق للمعلمين وتضعف دافعيتهم وقابليتهم نحو العمل ، وتسبب النفور وعدم التعاون بين المعلمين والمشرفين التربويين ، وبالتالي تقلل من الرضا الوظيفي للمعلمين نحـو العمـل وتضعف اتجاهاتهم نحو الإشراف التربوي .

6-تحسين نظام الترقيات والتعيينات والعقود المتبع في الوكالة من اجل إفساح المزيد مـن للجهـود والعمل من قبل المعلمين لحصول علي مجـال وظيفـي أكـثر نمـوا ، وهـذا يـرتبط بزيـادة المجهـود والعمل من قبل المدرسين .

الفصل التاسع

استبيانات الرضا الوظيفي

مقياس الرضا الوظيفي

العبارة	3	2	1
المحور الأول: الرضا عن مجال وطبيعة العمل: 1- المهام التدريسية التي أقوم بها في المؤسسه مناسبة.			
2- توزع الأعباء التدريسية وفقا للتخصص.			
3- توزع الأعباء التدريسية وفقا للدرجة العلمية.			
4- يوزع الإشراف على الرسائل العلمية وفقا للتخصص والخبرة.			
5- تحرص المؤسسه على توفير إمكانات ومصادر تمويل الكتاب العلمي التربوي.			
6- الدعم المالي للبحث العلمي كاف.			
المحور الثاني: الرضا عن معايير تقويم الأداء: 1- المعايير المتبعة حاليا لتقويم الأداء فعالة.			
2- يحفزني سعي الكلية للحصول على الاعتماد إلى تطوير أدائي المهني.			
3- إرشادات وحدة ضمان الجودة تساعدني في توصيف المقررات وكتابة تقارير عنها.			
4- إرشادات وحدة ضمان الجودة تعاونني على تطوير أساليب تقويمي لطلابي.			
المحور الثالث: الرضا عن النمو المهني والتطور 1- تتيح المؤسسه الفرص لزيادة معلوماتي ومهاراتي.			
2- تعمل المؤسسه على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.			
3- تدعم المؤسسه تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.			
4- تتسم معايير الترقي في العمل بالعدالة والموضوعيه.			
5- تدفع المؤسسه العاملين إلى تحقيق النمو المهني وتشجعه.			
6- تراعي المؤسسه حقوق الملكية الفكرية والنشر لكافة أعضائها.			
المحور الرابع: الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المؤسسه: 1- أشارك في صناعة القرارات المؤثرة في المؤسسه.			
2- تتسم قرارات المؤسسه بالموضوعيه.			
3- أثق في الفريق الاداري للمؤسسه.			
4- يدعمني رؤسائي في أدائي للمهام المكلف بها.			
5- أعلم بكل ما يدور من أعمال ومناقشات في المؤسسه.			
6- تدار جلسات مجلس القسم وحلقات الكتاب وفق أسلوب ديمقراطي.			
7- تعالج القضايا والمشكلات الإدارية داخل القسم بكفاءة واقتدار.			
8- يتسم القسم بتميز علمي في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليميه.			
المحور الخامس: الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية: 1- تشجع المؤسسه المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي.			
2- تتسم علاقاتي مع زملاء العمل بالايجابيه.			
3- علاقتي برؤسائي في العمل طيبه.			

العبارة	3	2	1
4- تشجع المؤسسه العمل الجماعي.			
5- توفر المؤسسه الإمكانات الحديثة لأداء العمل بشكل جيد.			
6- المكتبات مزودة بكل ما يساعد على الكتاب العلمي والتدريس.			
7- توجد قنوات اتصال فعاله بين الأقسام وأعضائها وبين الأقسام بعضها البعض وبين أقسام الإدارة.			
8- تشجع المؤسسه النقد البناء.			
المحور السادس: الاهتمام بوضع المؤسسه والولاء لها: 1-أجد نفسي متفقا مع الكثير من سياسات المؤسسه.			
2- التزم أخلاقيا في أداء عملي بالمؤسسه.			
3- يهمني كثيرا وضع هذه المؤسسه التي اعمل بها.			
4- توفر لي المؤسسه الأمان الوظيفي.			
5- افخر بانتمائي لهذه المؤسسه وأدافع عنها.			

مقياس الرضا الوظيفي

العبارة	3	2	1
المحور الأول: الرضا عن مجال وطبيعة العمل: 1- المهام التدريسية التي أقوم بها في المؤسسه مناسبة.			
2- توزع الأعباء التدريسية وفقا للتخصص.			
3- تحرص المؤسسه على توفير إمكانات ومصادر تمويل الكتاب العلمي التربوي.			
4-الدعم المالي للبحث العلمي كاف.			
المحور الثاني: الرضا عن معايير تقويم الأداء: 1- المعايير المتبعة حاليا لتقويم الأداء فعالة.			
2- يحفزني سعي الكلية للحصول على الاعتماد إلى تطوير أدائي المهني.			
3- إرشادات وحدة ضمان الجودة تعاونني على تطوير أساليب تقويمي لطلابي.			
المحور الثالث: الرضا عن النمو المهني والتطور 1- تتيح المؤسسه الفرص لزيادة معلوماتي ومهاراتي.			
2- تعمل المؤسسه على تنمية قدرات المعيدين و المدرسين المساعدين .			
3- تدعم المؤسسه وتشجع الإبداع والتجديد.			
4- تتسم معايير الترقي في العمل بالعدالة والموضوعيه.			
5- تدفع المؤسسه المعيدين والمدرسين المساعدين إلى تحقيق النمو المهني وتشجعه.			
المحور الرابع: الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار في المؤسسه: 1- تتسم قرارات المؤسسه بالموضوعيه.			
2- أثق في الفريق الإداري للمؤسسه.			
3- يدعمني رؤسائي في أدائي للمهام المكلف بها.			
4- أعلم بكل ما يدور من أعمال ومناقشات في المؤسسه.			
5- تدار حلقات الكتاب وفق أسلوب ديمقراطي.			
6- تعالج القضايا والمشكلات الإدارية داخل القسم بكفاءة واقتدار.			
7- يتسم القسم بتميز علمي في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية.			
المحور الخامس: الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية: 1- تشجع المؤسسه المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي.			
2- تتسم علاقاتي مع زملاء العمل بالايجابيه.			
3- علاقتي برؤسائي في العمل طيبه.			

العبارة	3	2	1
4- تشجع المؤسسه العمل الجماعي.			
5- توفر المؤسسه الإمكانات الحديثة لأداء العمل بشكل جيد.			
6- المكتبات مزودة بكل ما يساعد المعيدين والمدرسين المساعدين على الكتاب العلمي والتدريس.			
7- تشجع المؤسسه النقد البناء.			
المحور السادس: الاهتمام بوضع المؤسسه والولاء لها: 1-أجد نفسي متفقا مع الكثير من سياسات المؤسسه.			
2- التزم أخلاقيا في أداء عملي بالمؤسسه.			
3- يهمني كثيرا وضع هذه المؤسسه التي اعمل بها.			
4- توفر لي المؤسسه الأمان الوظيفي.			
5- افخر بانتمائي لهذه المؤسسه وأدافع عنها.			

استبيان الرضا الوظيفي للإداريين والقيادات الإدارية

الاسم:.......................................   المؤهل:...................................

الإدارة:.....................

موظف: مدير إدارة:

العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
ملائمة الموارد البشرية للعمل			
1-هل تعمل في مجال تخصصك			
2-هل تري أن توزيع الموارد البشرية (العاملين) ملائم للاحتياجات التدريبية؟			
ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة:			
1-هل مساحة مكان العمل مناسبة؟			
2-هل عدد الموظفين في مكان العمل مناسب؟			
3-هل تهوية الأماكن جيدة؟			
4-هل الإضاءة كافية؟			
5-هل يوجد أماكن لحفظ الوثائق جيدة(شانونات-دواليب-خزن)؟			
6-هل المكاتب و الكراسي المستخدمة جيدة وصالحة للإستعمال؟			
7-هل يوجد حاسبات الية كافية لإتمام العمل؟			
8-هل هناك وسائل اتصال متاحة للربط بين الإدارات(تليفون-انتركم)؟			
9-هل يوجد ربط مع شبكة المعلومات بالإدارة؟			
10-هل توجد وسائل كافية للأمن والسلامة؟			
التدريب:			
1-هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية دوريا؟			
2-هل هناك خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات في مجال التخصص؟			
3-هل تفي موضوعات التدريب بكل احتياجاتك؟			
4-هل هناك قياس لأثر التدريب؟			
5-هل ساعد التدريب في تطوير اداؤك الوظيفي؟			
علاقات العمل:			
1-هل تتميز علاقاتك مع زملاءك بالتعاون والايجابية؟			
2-هل يوجد تعاون بينك وبين الادارات المختلفة؟			
3-هل انت راضي عن علاقتك برؤسائك المباشرين؟			
4-هل انت راضي عن علاقتك مع الادارة العليا للكلية؟			
5-هل علاقتك مع المرؤوسين(لمديري الإدارات)تتميز بالتفاهم و الاحتواء؟			
نمط الإدارة:			
1- هل يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات؟			
2-هل يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف علي أهم المشكلات ومحاولة حلها؟			

العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
3-هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟			
4-هل يوجد تحديد واضح لاختصاصاتك ومسئولياتك؟			
5-هل أعباء العمل مناسبة؟			
6-هل تملك صلاحيات لتنفيذ ما تراه ضروريا لإتمام العمل؟			
7-هل يوجد دعم مادي أو معنوي من الإدارة العليا؟			
8-هل مناخ العمل يساعد علي الابتكار والتطوير؟			
معايير اختيار القيادات الإدارية:			
1-هل توجد معايير معلنة لاختيار القيادات الإدارية؟			
2-هل تتصف هذه المعايير بالموضوعية؟			
3-هل تتناسب هذه المعايير مع تخصصات و كفاءات الإداريين الموجودة؟			
نظم تقييم الأداء:			
1-هل يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين؟			
2-هل تتميز هذه المعايير بالمصداقية؟			
3-هل تري ان هذه المعايير كافية وعادلة؟			
4-هل تستخدم الكلية وسائل مبتكرة لتقييم العاملين؟			
5-هل هناك سياسة واضحة للثواب والعقاب؟			
6-هل يتم ربط الحوافز بالإنتاج؟			
7-هل يوجد تمييز في توزيع المكافآت و الحوافز؟			
مستوي الرضا الوظيفي:			
1-هل أنت راض عن اداؤك الوظيفي؟			
2-هل تم اتخاذ أي قرارات لزيادة مستوى الرضا الوظيفي؟			

اسباب الرضا الوظيفي:

....

....

....

اسباب عدم الرضا الوظيفي:

....

....

....

مقترحاتك لتحسن الاداء:

....

....

....

إستبيان رضا الموظفين

البيانات الشخصية:

العمر:	28-18	35-29	42-36	43-49	أكثر من 50 سنة
الجنس:	ذكر	انثى			
الحالة الاجتماعية:	عازب	متزوج	مطلق	ارمل	
الجنسية:	إماراتي	أخرى			
المستوى التعليمي :	دون الثانوية العامة		ثانوية عامة	دبلوم	جامعي
	ماجستير ودكتوراة				
الخبرة في وزارة العدل:	أكثر من سنة واحدة	1 - 3	4- 6	أكثر من سبعة سنوات	
مكان العمل : ادارة / قسم	المحكمة:.................. النيابة: .... الإدارة:.....................				
الراتب الشهري :	0- 4999	5000- 9999	10000 - 14999	15000 - 19999	
	20000-24999	25000- 29999	أكثر من 30000		

يرجى الإجابة على العبارات التالية من خلال وضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

درجات التقييم				
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1	توفر الوزارة لموظفيها الإطلاع على كافة السياسات والأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية					
2	توفر الوزارة لموظفيها الإطلاع على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بعملهم بسهولة ووضوح					
3	يقوم القادة والمدراء بإتخاذ القرارات بوضوح وشفافية					
4	أنظمة وأدلة العمل متوفرة بشكل جيد لمساعدتي على إنجاز عملي					
5	يوجد تناقضات بين التعليمات المكتوبة والممارسات العملية					
6	أنا مطمئن بأن عملي يتسم بالثبات والإمان الوظيفي					
7	أتقاضى راتباً يتناسب مع وضعي ومتطلبات المعيشة					
8	فيما عدا الراتب يتوفر لي حوافز ومزايا متنوعة ومناسبة					

9	عندما يزداد علي عبء العمل أتلقى المساعدة من زملائي					
10	تربطني بزملائي علاقات الود والتفاهم ولا أجد صعوبة في التكيف معهم					
11	تساهم الوزارة مساهمة فاعلة وكفوءة بعملية التغيير الإيجابي وتشجع عليها					
12	يقوم القادة والمدراء بتشجيع الموظفين على بناء والإرتقاء بالعلاقات الشخصية والمهنية					
13	يتم تشجيعي وتحفيزي لتبادل خبراتي ومعارفي مع زملائي					
14	تقوم الوزارة بتشجيع تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين					
15	تقوم الوزارة بتنفيذ النشاطات في مجال نشر ثقافة التميز المؤسسي ومفاهيم الجودة					
المحور الثالث : بيئة العمل						
16	تجهيزات المكاتب من إضاءة وتكييف في مكان العمل مناسبة					
17	يتوفر لي أدوات ومعدات (بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات) لتمكنني من تحقيق أعلى مستويات الأداء					
18	جميع المرافق في الوزارة تتميز بنظافتها وكفايتها وجودة تهويتها فضلاً عن كونها أماكن مريحة					
19	يتميز موقع عملي بالسلامة والأمان					
المحور الأول : التحفيز						
20	يوفر لي العمل فرصة التطور الوظيفي					
21	تؤكد الإدارة العليا على إطلاع الموظفين بجميع التطورات الجديدة					
22	الإتصال والتواصل بين الموظفين يتسم بالوضوح والإنفتاح					
23	تقوم الإدارة العليا بإعطاء الموظفين الصلاحيات المناسبة وتعزيز مسؤوليتهم عن العمل كلٍ حسب مستواه الوظيفي					
24	يشاركني مديري المباشر في إتخاذ القرارات التي تؤثر في إدارتي					
25	أشعر بأن مديري المباشر ذو كفاءة وقدرة على القيادة والإدارة					
26	القادة يوفرون المثال النموذجي من حيث العمل الجماعي والتحفيز					
27	يتوفر لي فرص التعلم والتطوير					

28	كلما أديت عملاً متميزاً يقوم مديري المباشر بتقدير جهودي والثناء عليها					
29	يقدر مديري ويدرك المشاكل التي قد تواجهني أثناء تأديتي لمهامي					
30	كلما كان أدائي أفضل كلما كانت فرصتي للحصول على ترقية أعلى					
31	أفهم رؤية ورسالة الوزارة وغاياتها بوضوح					
32	أؤمن وألتزم بقيم الوزارة وأفهم مساهمة موظفيها في تحقيق رؤيتها ورسالتها					
33	أمنح عدد من الفرص التدريبية التي تساعدني في تحسين مهاراتي في العمل					
34	كافة الموظفين يحصلون على فرص متساوية فيما يتعلق بالتدريب الخاص بالعمل الموكل إليهم					

المراجع

●ابو الكشك ، محمد نايف، (2006 م) ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر ، عمان ، الاردن

●اسعد ، محسن اسعد ،رسلان نبيل اسماعيل (1984م) ، الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ،مركز البحوث والتنمية ، كلية الإقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة.

●بدر ، حامد احمد ،(1995م) ، السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، القاهره .

●تركي ، مصطفي احمد (1986م) ، بحوث في السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر ، الكويت

●جادالله ، محمود فؤاد (1997م) ، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، التنمية الإدارية العدد(56).

●الحرفه،حامد، (1980) موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، المجلد الاول ،بيروت .

●حسن ، عادل ،وزهيرمصفي (1978م) ، الإدارة العامة ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، بيروت.

●حسن ، امتثال محمد وآخرون (2002م) ، مباديء الإحصاء ، جامعة الإسكندرية ،مطابع كلية التجارة ، الاسكندرية .

●حنفي ،عبدالغفار (2002م) ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية .

●الحنيطي ، ايمان محمد علي (2000م) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا .

●الحيدر ، عبدالمحسن بن صالح وابراهيم عمر بن طالب (2005م)، الرضا الوظيفي لدى العاملين ، القطاع الصحي في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

●محيسن ، وجدي احمد (2004م) ، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

●دياب ، حنان (2002م) ، الرضا الوظيفي لدى اطباء الاسنان العاملين في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة القدس .

●الخضراء ، بشير ومروه احمد وآخرون (1995م) برنامج الإدارة والريادة ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان .

●درة ، عبد الباري (1982 م) ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، ط 1 ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموط ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

●رسلان ، نبيل (1978م) الحوافز في قانون العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

●رضا ، احمد ، معجم متن اللغة ، (1958) م ، موسوعة لغوية حديثة المجلد الثاني ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت .

●زويلف ، مهدي حسن (1984 م) إدارة الأفراد في منظور كمي ، مكتبة الأقصي ، عمان .

●السلمي ، علي 1984م ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .

●سند ، عرفه المتولي (1985م) ، مقدمة في العلوم السلوكية ، تطبيقاتها في مجال الإدارة ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع .

●السيد ، اسماعيل محمد ، (1997م) تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، تدريبات وانشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

●الشنواني ، صلاح (1992م)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، الإسكندرية .

●شوقي ، طريف (1993م) السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهره .

●الشيخ ، حسن محمد (1993م) ، السلوك الإداري ، النظرية والتطبيق ط 1 ، شركة مطابع العيد ، الدمام.

●الطويل ، هاني عبدالرحمن 1999م ، الغدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .

● العائدي ، كمال (1996 م) اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان .

●العطية ، ماجده ، 2003 ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ط1 ، عمان ، دار النشر .

● مصطفي ، احمد 2000 م ، ادارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، القاهره ، دار النهضة العربية .

●ياغي ، عبدالفتاح 1998 م ، اثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الاردن .

● العديلي ، ناصر محمد ، (1982 م) الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، بحث ميداني ، الرياض ، مجلة الإدارة العامة ،عدد 36 .

●عاشور ، احمد صقر ، (1996 م) السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، القاهره .

●عبد الخالق ، ناصف ، (1986 م) بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، دار القلم ، الكويت .

●عبدالرازق (1987 م) ، ادارة الافراد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .

●عبدالوهاب ، علي ، (1982 م) ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة ، الرياض .

●عبيدات ، ذوقان وآخرون (1997 م) البحث العلمي ، الرياض ، دار اسامه للنشر والتوزيع.

●عبيدات ، ذوقان وآخرون (2001 م) البحث العملي ، مفهومه واداواته واساليبه، عمان ، دار الفكر.

●العديلي ، ناصر محمد ، (1984 م) الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، معهد الادارة العامة .

●عساف عبدالمعطي محمد (1999 م) السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران ، الاردن .

●فهمي ، منصور (1982 م) ادارة القوي البشرية ، ط6 ، دار النهضة العربية ، القاهره .

● فهمي ، محمد شامل (2005 م) الاحصاء بلامعاناه: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج spss ،الرياض ، معهد الادارة العامة .

●القريوني ، محمد قاسم ، (1989م) السلوك التنظيمي ، مطبعة البلاد ، عمان .

●مهنا ، محمد فؤاد (1976م) ، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها ، دار المعارف ، القاهره .

المراجع الأجنبية:

●New Approach to Leadership, Leadership and Organization Development Journal, Volume 19 (7), pp. 392-396.

●Schuster,J., Carpenter, J and Kane, P.(1996), The Power of Open Book Management: Releasing The True potential of Peoples' Minds, Hearts and Hands, John Wiley & sons, Inc. NY. USA.

●Peters, T and Nancy Austin (1985), A Passion for Excellence: The Leadership Difference, New York: Random House

●Carnall, Colin (1999), Managing Change in Organizations , Third Edition, Prentice-Hall, Europe.

●Hart, P. & Saunders, C. (1997), Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange, Organization Science, 8 (1), 23-42., Mayer, R. C., Davis, S. H., and Schoorman, F. D. (1995), An Integrative Model Organizational Trust, Academy of Management Review, 20, 709-734.

●Fukuyama, F.(1995), Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, London: Hamish Hamilton.

●Bennis, W. and Townsend, R. (1995), Reinventing Leadership, William Morrow, New York, US.

●Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, Harvard Business Review, 73 (1), 20-31.

●Stewart, T.A., (2001) Trust Me On This: Organizational Support for Trust in a World Without Hierarchies, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA. pp. 67-77.

●Kanter, R.(2004), Confidence: How Winning Streak and Losing Streaks Begin and End, Crown Business, pp. 402.

●Ryan, K and Oestreich, D. (1991) Driving Fear Out of The Work Place, Jossey-Bass Publishers, USA.

●Melhem, Yahya and Karasneh, Abed (2005), The intangible Dimensions of Service Quality-the Neglected Domain, International Journal of Applied Marketing. volume 2 issue 1.

●Sirota, D, Mischkind, L., and Meltzer, M (2005) The Enthusiastic Employee, Wharton School Publishing/Pearson Education.

●Sirota, Mischkind, and Meltzer (2005) Ibid.

●Randolph, W. A (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, 29 (2), 94-108.

●Collins, J and Porras, J.(1994), Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies, USA.

●Pfeffer, J (1994) Competitive Advantage through People, **Op cit**.

●Argyris, C. (1998), Empowerment, **Op cit.**

●Skinner, B.F (1948), Walden Two, New York: Macmillan ; Science and Human Behavior, New York: Macmillan (1953)

●Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, 14(6), 449-462

●Berry, L.L. (1984), The Employee as Customer, in Lovelock, C.H. Services Marketing: Text, Cases, and Readings, Printice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 271-279.

●Vary, R.J and Lweis, B.R(1999), A Broadened Conception of Internal Marketing, European Journal of Marketing, 33 (9/10) 926-944

●Sargeant, A and Asif, S (1998), The Strategic Application of Internal Marketing-An Investigation of UK Banking, International Journal of Bank Marketing, 16 (2), 66-79., Frost, A. F and Kumar, M (2000) Intservqual- an internal adaptation of the gap model in large service organization, Journal of services marketing, 14 (5) 358-377.

●Czaplewski, A. Ferguson, J. M. and Milliman, J. F (2001) Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success, Marketing Management, 10 (3), 14-17.

●Behavior in Organizations, Greenberg and Baron, seventh edition, 1999, Prentice Hall.

●Managment, John Naylor,1999, finanacial times and Pitman Publishing.

●Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley

●Management information Systems for Microfinance

●Institutions : Charles Waterfield and Nick Ramsing .Feb . 1998

●Samir riad – Care international in Egypt : traning material to pivotal CDAs Cap project

● A. O. Agho et al., Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of Cauasal model, Human Relations, Vol. 46. N:8 1993) pp. 1007-1029

● Beeher, T and New man, J., Job stress employee Health and organization effectiveness. A fact Analysis Model and literature Review Personal Psychology.Winter.1978

● Bhagat , Sullivan Bhagat , Sullivan ." Organizationl Stress , Job Satisfaction and Job Preformance , Where Do We Go From Here? ". (1992)

● Caplan.R. D. OrganizationStress and IndividualStrain the Social Psychology of Organization, New York : John Wiley and sons p: 395

● Caroline limbert . psychological Well – Being and Job satisfaction Amongst Military Personal on Unaccompanied Tours : The Impact of Perceived Social Support and Coping Strategies , Journal of Happiness Studies, V.16, N.1. (2004)

● Caryl E. Rusbult, Dan Farrell, Gen Rogers . Impact of Exchange Varibles on
Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An integrative Model of Responses to Declining JobSatisfaction " Academy of management Jornal . 1988. Vol. 31, No.3

● Caryl E . Rusbult, Dan Farrell, Glen Rogers, Arch G. Mainous. PP. 599-627

● Charles L. Hulin . Effects of changes in Job – Satisfaction levels on employee turnover . Jornal of applied Psyhology, 1986, Vol.52, No. 2 PP 122-126 .

●Chen . " Study of the relationship of personality traits and satisfaction among professional sales representatives in the pharmaceutical industry in Taiwan (china) ". (2005)

●Christopher Orpen . Work and Nonwork Satisfaction : a causal – Correlational analysis .Jornal of applied Psyhology, Vol.68, No. 4. P 530

●C. Cooper & J.Marchall. Understanding Executive Stress. (Stress Alson Straw and Gray Coober

●Crampton, S. M;Hodge, J. W; Mishra, J.M; Price, S. (1995) " Stress and Stress Management ". SAM Advanced Management Journal, Summer, PP. 27-34 .

●Gray Dessler . Human Behaviour : Improving performance at word Restonverginia . Reston publishing Co 1980, PP. 206-211

●Dan Farrel. Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction : A multidimensional scaling study . Academy of management Journal 1983. Vol. 26 , No. 4 , PP 596-607

●D.D White & B-L. Wisdon .Stress and the Hospital Administration : sources and Solution. (Hospital & Health services,October.1985). pp 112-119 .

●Dobreva , Martinova & Patrick , M : Williams, N (2002) : Occuptional Role Stress in the Canadian forces : Its Associatin with Individual and Organizational Well – Being , Canadian Jornal of Behavioral Sciense, April 2002.

●Dua, J.K. (1994) "Job Stressors and Their Effects on Pysical Health, Emotional Health and Job Satisfaction" Jornal Of Eduocational Administration. Vol. 32, No. 1, PP 59 -78

●Elwork, A. (1997) Stress Management For Lawyers. The workell Group, Gwynedd, Pennsylvania

فهرس


مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت:27876470-27867198 ف:27876471(00202)
محمول:01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com


9789774314549